



UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLÁS DE HIDALGO

FACULTAD DE CONTADURÍA Y CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

TESINA

MOTIVACIÓN LABORAL EN LAS EMPRESAS Y LA TRASCENDENCIA EN SU IMPLEMENTACIÓN

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA: MARCELA GUILLEN LÓPEZ

ASESOR: M.A. HUGO ALEJANDRO MIER SMITH

Morelia Michoacán Marzo 2017

RESUMEN

La vida es fundamentalmente evolución, actividad y desarrollo. Todos estamos en continua actividad y hasta las personas más perezosas hacen una serie constante de actividades. El estudio de la motivación, pues, no es otra cosa que el intento de averiguar, desde el punto de vista de la psicología, a qué obedecen todas esas necesidades, deseos y actividades, es decir, investiga la explicación de las propias, acciones, humanas. Cuando se produce un, comportamiento, extraordinario de algún individuo siempre nos parece sospechoso. Frecuentemente intentamos explicar el patrón diferente haciendo referencia a los motivos, por ejemplo, si alguien triunfa en la bolsa escucharíamos el típico comentario que cita dinero como motivación para dicho individuo. Se trata de estudiar los impulsos, tendencias y estímulos que acosan constantemente nuestra vida y nuestro organismo y que nos llevan, queramos o no, a la acción. Basándonos en esta afirmación se puede decir que cualquiera que intente responder a estos interrogantes está intentando explicar la motivación. Los psicólogos que estudian la motivación procuran comprobar las explicaciones de estos hechos mediante el estudio experimental. Algunos psicólogos tratan de explicar la motivación desde los mecanismos fisiológicos. Por eso son importantes los descubrimientos relativos al control de la acción por partes del cerebro como el hipotálamo, el sistema activador reticular y el sistema límbico. Otros en cambio buscan los determinantes de la acción en términos de conducta y comportamientos.

Otro punto a destacar es que cuando hablamos de conducta motivada la estamos diferenciando claramente de conducta instintiva. Mientras una conducta instintiva no requiere "voluntad" por parte del sujeto, la conducta motivada sí que la requiere. Así pues no conviene confundir la motivación con los estímulos ni con los instintos; los tres impulsan a actuar, pero su origen y sus funciones son muy diferentes Como su propio nombre indica la conducta motivada requiere un motivo por el cual ponerse en marcha. Una conducta está motivada cuando se dirige claramente hacia una meta.

ABSTRACT

Life is fundamentally evolution, activity and development. We are all in continuous activity and even the most lazy people make a constant series of activities. The study of motivation, then, is nothing more than the attempt to ascertain, from the point of view of psychology, what all these needs, desires and activities obey, that is, investigate the explanation of one's own actions, Human beings. When an extraordinary behavior occurs, some individual always seems suspicious to us. We often try to explain the different pattern by referring to the motives, for example, if someone wins in the stock market we would hear the typical comment that quotes money as motivation for that individual. It is about studying the impulses, tendencies and stimuli that constantly harass our life and our organism and that lead us, whether we want or not, to action. Based on this statement it can be said that anyone who tries to answer these questions is trying to explain the motivation. The psychologists who study motivation try to verify the explanations of these facts through the experimental study. Some psychologists try to explain motivation from the physiological mechanisms. That is why discoveries related to the control of the action by parts of the brain such as the hypothalamus, the reticular activating system and the limbic system are important. Others instead look for the determinants of action in terms of behavior and behavior.

Another point to emphasize is that when we talk about motivated behavior we are clearly differentiating it from instinctive behavior. While an instinctive behavior does not require "will" on the part of the subject, motivated behavior does require it. So it is not necessary to confuse motivation with stimuli or with instincts; The three impel to act, but their origin and their functions are very different As its own name indicates the motivated conduct requires a reason by which to start up. A behavior is motivated when it is clearly directed towards a goal.

PALABRAS CLAVE

1. Motivación
2. Incentivos
3. Teorías
4. Tareas
5. satisfaccion

INDICE

INTRODUCCIÓN.....	8
DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	9
JUSTIFICACIÓN.....	9
OBJETIVOS	9
CAPITULO I.....	10
1.- MOTIVACION LABORAL Y EL IMPACTO QUE TIENE EN LOS EMPLEADOS DE LA ORGANIZACIÓN.....	10
1.1 Antecedentes de la motivación laboral.	10
1.2. Conceptos de Motivación Laboral.....	11
1.2.1. Definición de la Motivación.	11
1.2.2. Que es el Ciclo Motivacional.	11
1.3. Teorías de la Motivación.	12
1.3.1. Teorías de contenido	13
1.3.2. Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow:	13
1.3.3. Teoría X-Y de McGregor:.....	14
1.3.4. Teoría Biofactorial de Herzberg:	15
1.3.5. Teorías de las motivaciones sociales de McClelland:	15
1.3.6 Teoría ERC de Alderfer:	16
1.3.7. Teorías de la expectativa:	16
1.3.8. Teoría de Path-Goal de Georgopoulos, Mahoney y Jones:	17
1.3.9. Teoría Vie de Vroom:.....	17
1.3.10. Teoría de la equidad de Adams:.....	18
1.3.11. Teoría de la finalidad o de las metas de Locke:.....	19
CAPITULO II	20
2. APRENDIZAJE DE LA MOTIVACION.....	20
2.1. Motivación En La Gestión Empresarial	21
2.2. El Comportamiento Organizacional	22
2.3. Elementos que Influyen en la Motivación Laboral:.....	23

2.3.1.	Ambiente Confortable:	23
2.3.2.	Ambiente La Motivación:	23
2.3.3.	Comunicación:	23
2.3.4.	Comunicación Organizacional:	24
2.3.5.	Cultura Organizacional:	24
2.3.6.	La Satisfacción En El Trabajo:	24
2.3.7.	Motivación Extrínseca:	24
2.3.8.	Motivación Intrínseca:	25
2.4.	El individuo y la Adaptación Personal en la Organización.	25
2.4.1.	El individuo en la organización:	25
2.4.2.	Personalidad:	25
2.4.3.	Motivos importantes en la adaptación de los miembros de la organización:	26
2.4.4.	Necesidades de afiliación:	26
2.4.5.	Motivos del poder:	26
2.4.6.	Curiosidad:	26
2.4.7.	Motivos del Yo:	26
2.4.8.	Seguridad:	27
2.4.9.	Emoción:	27
2.5.	Motivación económica.	27
2.6.	Medidas para Enriquecer los Puestos de Trabajo	28
2.6.1.	Ampliación vertical.....	28
2.6.2.	Reestructurar las tareas	29
2.6.3.	Mejorar el feedback.....	30
2.7.	Conceptos de Desmotivación	30
2.7.1	¿Qué es la desmotivación?.....	30
2.7.2	Las señales de la desmotivación.	30
2.7.3	Cinco ideas para combatir.	30
CAPITULO III		33
3.	Qué Tanta Importancia Tiene la Motivación en los Empleados.....	33
3.1.	La importancia de la motivación en los empleados.	33

3.2. Clasificación de los incentivos de las empresas.....	34
3.2.1. Incentivos monetarios.....	34
3.2.2. Incentivos no monetarios.	35
3.3. Técnicas y/o programas para lograr la motivación laboral en los empleados.	36
3.3.1. Administración por objetivos.....	36
3.3.2. Programas de reconocimiento para los empleados.....	36
3.3.3. Programas de participación de los empleados.....	38
CONCLUSIÓN	41
BIBLIOGRAFÍA.....	42

INTRODUCCION

En estos tiempos varias empresas en México, continúan sin darle la importancia al clima laboral de los empleados, entender que el implementar varias de estas técnicas puedan ayudar no solo, a mejorar el desempeño de cada colaborador si no también lograr un desarrollo organizacional más efectivo y con una base sólida que tendrá como resultado una empresa productividad y competencia organizacional.

Cada individuo tenemos diferentes necesidades que hay que satisfacer para poder desempeñarnos de manera más eficiente. Los factores motivadores son una parte esencial del trabajador en que puede desarrollar uno mismo o son proporcionados como lo es (intrínsecos y extrínsecos) logrando que puedan sentirse satisfechos y motivados para hacer cada vez mejor su trabajo y la empresa obtenga muchos mejores resultados en su producción y utilidades.

Las condiciones de trabajo son muy importantes para el empleado por que así pueden mostrarse sus habilidades, ya que al existir tensión hace que se vuelva tedioso o que el empleado se encuentre de mal humor y genere actividades incorrectas generando pérdidas en materiales o de tiempo y peor aún que esa actitud negativa pueda contagiarla a mas integrantes de la organización.

Una forma de hacer sentir bien al trabajador es integrándolo en la toma de algunas decisiones y integrándolo a participar en algunas actividades que tal vez conozca a la perfección por su elaboración constante, esto lo hara sentirse tomado en cuenta y estará buscando siempre mejores ideas, para el bien personal y de la organización.

DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

La empresa en la que me desempeño actualmente está pasando por una crisis no solo económica sino también con varios conflictos emocionales con cada colaborador en el cual se encuentran desmotivados y esto ocasiona a su vez que la productividad de cada uno de ellos baje de nivel.

- ✚ ¿Cuál es el factor principal, que ocasiona desmotivación así los empleados?
- ✚ ¿Cómo podemos ayudar a que mejore su productividad?

JUSTIFICACIÓN

La motivación es una técnica esencial en las empresas, esta técnica se basa en mantener a los empleados un alto estímulo en el cual ellos puedan desarrollar actitudes positivas las cuales puedan mejorar su desempeño en el trabajo, se menciona que es una técnica esencial para las empresas, ya que la presencia de empleados correctamente motivados para ejecutar lo mejor posible sus funciones y tareas laborales es beneficiosa tanto para la organización, que tendrá mayor probabilidad de obtener mejores resultados, como para los propios trabajadores, quienes experimentan un aumento en su calidad de vida laboral, satisfaciendo sus necesidades de superación.

Es claro que para llegar a este estado satisfactorio tanto para la empresa como para el empleado, es recomendable que la empresa implemente actividades que fomenten el mejoramiento en el rendimiento de los empleados.

OBJETIVOS

El objetivo de este proyecto es investigar los factores que ocasionan un bajo desempeño entre los empleados para ver de qué manera se pueden corregir, así como buscar estrategias que permitan motivarlos para que sean más productivos.

Durante el desarrollo de este proyecto se pretende:

1. Identificar factores que ocasionen el bajo nivel de desempeño.
2. La importancia de que los empleados estén motivados
3. Investigar si el área es apropiada para el desarrollo de actividades.
4. Relación que existe entre empleado-patrón.
5. Conocer si los sueldos corresponden al nivel de actividades.
6. Propuestas de motivación.

CAPITULO I

1.- MOTIVACION LABORAL Y EL IMPACTO QUE TIENE EN LOS EMPLEADOS DE LA ORGANIZACIÓN.

1.1 Antecedentes de la motivación laboral.

La motivación laboral surge por el año de 1700, en el viejo mundo europeo, cuando los antiguos talleres de artesanos se transformaron en fábricas donde decenas y centenares de personas producían operando maquinas; los contactos simples y fáciles entre el artesano y sus auxiliares se complicaron. Había que coordinar innumerables tareas ejecutadas por un gran número de personas y cada una de ellas pensaba de una manera distinta, empezaron los problemas de baja productividad y desinterés en el trabajo.

Surgen como alternativa ante los conflictos, la falta de entendimiento entre las personas, la desmotivación, la baja productividad y el desinterés una alternativa que logro la mediación entre los intereses patronales y las necesidades o expectativas de los trabajadores, por que donde existen varias personas laborando, las relaciones se complican y hay que emplear la cabeza para reflexionar, decidir y comunicar. Chiavenato define a la motivación como el resultado de la interacción entre el individuo y la situación que lo rodea. Dependiendo de la situación que viva el individuo en ese momento y de cómo la viva, habrá una interacción entre él y la situación que motivará o no al individuo. Podemos decir que la motivación es considerada como “el conjunto de las razones que explican los actos de un individuo” o “la explicación del motivo o motivos por los que se hace un acción”. A mediados del siglo XX surgieron las primeras teorías que empezaron a tratar la motivación y, a partir de este momento, se empezó a relacionar el rendimiento laboral del trabajador y su satisfacción personal con su motivación a la hora de desarrollar su trabajo. El psicólogo F. Dorsch, menciona que la motivación es “el trasfondo psíquico e impulsor”.

En relación al tema que nos ocupa se puede mencionar que desde 1920 la Organización Internacional del Trabajo (OIT), ha luchado por el bienestar del trabajador ya que es una agencia especializada de la organización de las Naciones Unidas (ONU), Prevista por el Tratado de Versalles en 1919.

1.2. Conceptos de Motivación Laboral

1.2.1. Definición de la Motivación.

La motivación es el conjunto de necesidades físicas o psicológicas, de valores y modelos sociales incorporados, no siempre conscientes, que orientan la conducta de la persona hacia el logro de una meta. El estudio de las motivaciones tienen cada vez más relevancia en el campo de la selección de personal, la psicoterapia, la publicidad y de la práctica forense para llegar a entender las razones que rigen los comportamientos humanos.

La motivación nunca es externa sino que es un factor interno. No se puede identificar motivación con refuerzo o con los estímulos externos sino con el significado personal que tiene ese comportamiento. La motivación son los estímulos que mueven a la persona a realizar determinadas acciones y persistir en ellas para su culminación. Este término está relacionado con el de voluntad y el del interés. En pocas palabras, es la Voluntad para hacer un esfuerzo, por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal.

1.2.2. Que es el Ciclo Motivacional.

La motivación se puede describir a través de un ciclo ya que cada vez que se cumple una meta nuestra personalidad crea una nueva necesidad. Cuyas etapas son las siguientes:



- ✚ **Homeostasis.** Es decir, en cierto momento el organismo humano permanece en estado de equilibrio.
- ✚ **Estímulo.** Es cuando aparece un estímulo y genera una necesidad.
- ✚ **Necesidad.** Esta necesidad (insatisfecha aún), provoca un estado de tensión.
- ✚ **Estado de tensión.** La tensión produce un impulso que da lugar a un comportamiento o acción.
- ✚ **Comportamiento.** El comportamiento, al activarse, se dirige a satisfacer dicha necesidad. Alcanza el objetivo satisfactoriamente.
- ✚ **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.

Si este ciclo se interrumpe, o en dado caso la necesidad no se satisface, se puede acarrear una serie de reacciones, dentro de las cuales están: Un comportamiento cuya conducta no sea lógica y sin explicación;

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

Esto siempre les ocurre a los trabajadores cuando los objetivos son bloqueados o no se pueden cumplir dentro del ámbito laboral.

1.3. Teorías de la Motivación.

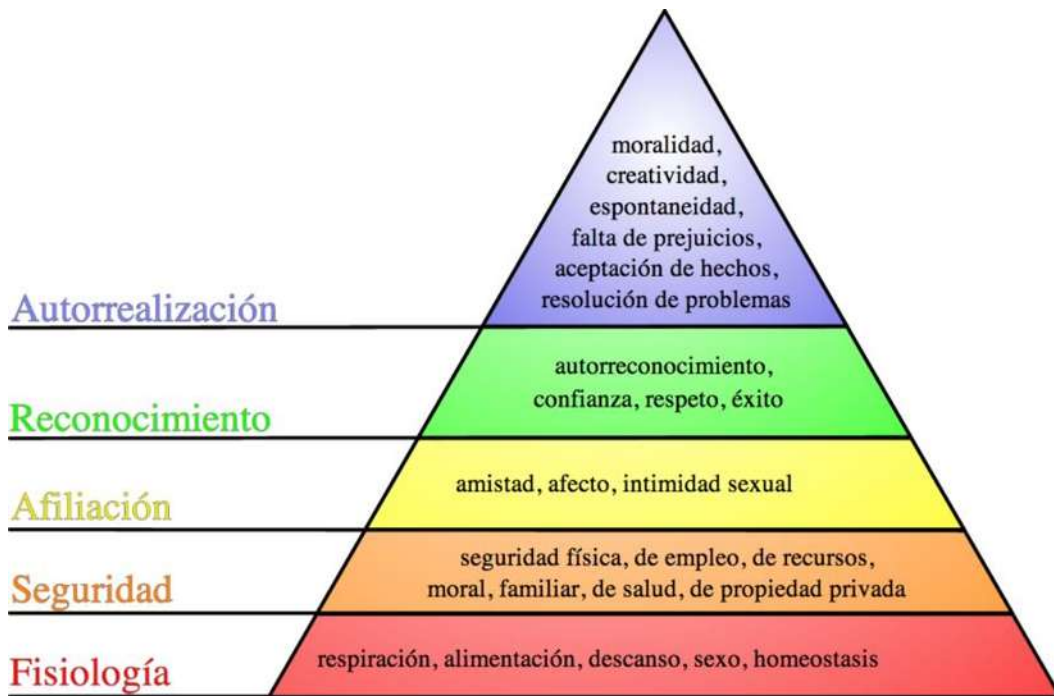
Se han dado muchas explicaciones sobre la motivación laboral, sobre las variables que motivan a las personas a llevar a cabo una tarea. Incluso son varias las clasificaciones que se han hecho de estas teorías, en concreto, podemos considerar que las teorías más significativas han tenido lugar a partir de los años cincuenta y son las que se exponen a continuación:

1.3.1. Teorías de contenido

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

1.3.2. Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow:

Es la más clásica y popular ya que el autor nos maneja las necesidades básicas en una estructura piramidal desde la necesidad baja hasta la superior y racional.



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

La pirámide de Maslow es una teoría simplista y no muy precisa de la motivación humana, no todo el mundo avanza a través de las cinco necesidades en orden jerárquico. Pero Maslow hizo tres contribuciones relevantes.

- ✚ **Primera:** identifico categorías importantes de necesidades, que pueden ayudar a los directores y gerentes a crear reforzadores positivos eficaces como son las alabanzas, cartas de reconocimiento, evaluaciones favorables de desempeño, aumentos de sueldo entre otras.
- ✚ **Segunda:** es útil pensar en dos niveles generales de necesidades, en los cuales las inferiores deben satisfacerse antes que las superiores se vuelvan importantes.
- ✚ **Tercera:** sensibilizo a los directivos sobre la importancia del crecimiento personal y la autorrealización.

1.3.3. Teoría X-Y de McGregor:

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

Teoría X	Teoría Y
A los empleados inherentemente les disgusta el trabajo y, siempre que se posible, procuran evitarlo .	Los empleados pueden considerar el trabajo tan natural como el descanso y el juego .
Puesto que a los empleados les disgusta el trabajo, deber ser coaccionados , controlados o amenazados con sanciones para que alcancen metas .	La gente ejercerá auto dirección y autocontrol si esta comprometida con los objetivos.
Los empleados evitaran asumir responsabilidades y buscaran una dirección formal, siempre que se posible.	La persona promedio puede aprender a aceptar incluso buscar asumir responsabilidades .
La mayoría de los trabajadores colocan la seguridad por encima de todos los demás factores asociados con el trabajo y muestran poca ambición .	La capacidad de tomar decisiones innovadoras está ampliamente dispersa en toda la población y no necesariamente es patrimonio exclusivo de los que ocupan puestos administrativos .

Por desgracia, no existe evidencia que confirme cualquier grupo de suposiciones como válido, o de que aceptar las premisas de la teoría Y alterar las acciones propias en concordancia con aquel llevaran a tener más trabajadores motivados.

1.3.4. Teoría Biofactorial de Herzberg:

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

Factores Higiénicos	Factores motivadores
Factores económicos: Sueldos, salarios, prestaciones Condiciones físicas del trabajo: Iluminación y temperatura adecuadas, entorno físico seguro. Seguridad: Privilegios de antigüedad, procedimientos sobre quejas, reglas de trabajo justas, políticas y procedimientos de la organización. Factores Sociales: Oportunidades para relacionarse con los demás compañeros. Status: Títulos de los puestos, oficinas propias, privilegios. Control técnico.	Tareas estimulantes: Posibilidad de manifestar la propia personalidad y de desarrollarse plenamente. Sentimiento de autorrealización: Certeza de contribuir en la realización de algo de valor. Reconocimiento de una labor bien hecha: La confirmación de que se ha realizado un trabajo importante. Logro o cumplimiento: La oportunidad de realizar cosas interesantes. Mayor responsabilidad: El logro de nuevas tareas y labores que amplíen el puesto y brinden un mayor control del mismo.

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

1.3.5. Teorías de las motivaciones sociales de McClelland:

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

- 📌 **Logro:** afán de alcanzar el éxito, evitar el fracaso y realizarse según un modelo.
- 📌 **Poder:** necesidad de influir sobre los demás y ejercer control sobre ellos.

 **Afiliación:** necesidad de tener relaciones interpersonales afectivas.

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

1.3.6 Teoría ERC de Alderfer:

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

 **Necesidades de existencia (E):** incluyen las fisiológicas y de seguridad.

 **Necesidades de relación (R):** incluyen las sociales y de reconocimiento externo.

 **Necesidades de crecimiento (C):** incluyen las de autorrealización y autoestima.

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

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

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

1.3.7. Teorías de la expectativa:

Estas teorías han tenido distintas versiones, que tienen en común su forma de interpretar la motivación como resultado de dos tipos de variables subjetivas: cognitivas, como evaluación de la probabilidad de los efectos de su conducta; y afectivas, como atractivo que tiene para la persona el resultado de su actividad. Entienden que la relación entre estas variables es multiplicativa, de tal manera que si una es cero, el resultado final sería también cero. Entre ellas cabe destacar:

1.3.8. Teoría de Path-Goal de Georgopoulos, Mahoney y Jones:

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

1.3.9. Teoría Vie de Vroom:

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

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

Esta perspectiva, que inicialmente propuso el autor Víctor Vroom y que luego fue complementado con los aportes de Lawler III, afirma que "la fuerza de una tendencia a actuar de una manera depende de la fuerza de una expectación de que al acto seguirá cierto resultado que el individuo encuentra atractivo" (Robbins, 2004). Los trabajadores se sentirán motivados para aumentar su desempeño, si estiman que ello traerá como resultado una buena evaluación del mismo, adecuadas recompensas organizacionales y satisfacción de metas personales (Robbins, 2004). De esta manera, es posible esquematizar tres tipos de relaciones:

-  Relación esfuerzo y desempeño: probabilidad percibida de que ejercer determinado esfuerzo conducirá al adecuado desempeño.
-  Relación desempeño y recompensa: grado en que el individuo estima que desenvolverse a cierto nivel le traerá el resultado esperado.
-  Relación de recompensa y metas personales: medida en que las recompensas de la organización satisfacen las necesidades o metas personales y son por tanto atractivas para el sujeto.

Este modelo es altamente contingencial y no busca un principio universal para comprender la motivación de las personas. La clave de esta teoría consiste en comprender las metas de las personas y el vínculo entre el esfuerzo y el desempeño, desempeño y recompensa y recompensa y satisfacción de las metas individuales. La reacción ante la recompensa está mediada por el papel de la percepción o visión de mundo que posea la persona, que ha creado a partir de sus experiencias pasadas y valores personales aprendidos. Como la percepción es profundamente idiosincrática del individuo y a su vez dinámica, la motivación deberá ser analizada tomando en cuenta las particularidades de cada persona y de cada situación particular.

1.3.10. Teoría de la equidad de Adams:

Existe una importante función que cumple la equidad en la motivación. Regularmente, los empleados comparan lo que aportan al trabajo (esfuerzo, competencias, experiencia, educación) y sus resultados (salario, aumento, reconocimiento) con los de sus pares en el mundo laboral. Las personas perciben lo que obtienen en su trabajo de acuerdo a lo que invierten en él y lo cotejan con sus compañeros en términos de aportaciones y resultados. Si dicha relación es considerada equivalente, se considera la presencia de un estado de equidad; en otras palabras, a iguales aportes, iguales resultados. Sin embargo, si la relación parece inequitativa, se considera un estado de desigualdad.

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

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

La elección del referente puede estar condicionada por diversos factores, como la información que se posea del referente y el grado de atractivo que éste tenga para la persona sostiene la existencia de cuatro variables moderadoras de la elección del referente: género, antigüedad, nivel en la organización y escolaridad.

Una vez seleccionado el referente se realizará la comparación, que en el caso de arrojar una desigualdad, da paso a seis posibles opciones según:

- ✚ Cambiar sus aportes al trabajo.
- ✚ Cambiar sus resultados.
- ✚ Distorsionar las percepciones del yo.
- ✚ Distorsionar las percepciones del otro.
- ✚ Escoger otro referente.
- ✚ Abandonar el terreno.

1.3.11. Teoría de la finalidad o de las metas de Locke:

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

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

Para Bateman (1999) La intención de trabajar para alcanzar una meta es una importante fuente de motivación en el trabajo. En diversos estudios del establecimiento de metas se ha demostrado la superioridad de las metas específicas y desafiantes como fuerzas motivadoras. Las metas específicas y difíciles generan un nivel de producción más alto que la meta tan general de hacer lo mejor que pueda. La especificidad misma de la meta actúa como un estímulo interno.

CAPITULO II

2. APRENDIZAJE DE LA MOTIVACION

Algunas conductas son totalmente aprendidas; precisamente, la sociedad va modelando en parte la personalidad. Nacemos con un bagaje instintivo, con un equipo orgánico; pero, la cultura va moldeando nuestro comportamiento y creando nuestras necesidades. Las normas morales, las leyes, la costumbre, las ideologías y la religión, influyen también sobre la conducta humana y esas influencias quedan expresadas de distinta manera. Tal vez se le acepte e interiorice como deberes, responsabilidades o se las incorpore en el auto concepto propio; pero también se les puede rechazar. En cualquier caso, esas influencias sociales externas se combinan con las capacidades internas de la persona y contribuyen a que se integre la personalidad del individuo aun que, en algunos casos y en condiciones especiales, también puede causar la desintegración.

Sucede que lo que una persona considera como importante, otra persona lo podría considerar como inútil. Las personas difieren en la forma en que aprovechan las oportunidades para tener éxito en diferentes trabajos. Por ello se podría ver que una tarea que una persona considerar que le produjera recompensa, quizá sea vista por otra persona como imposible.

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

-  El estímulo se activa.
-  La persona responde ante el estímulo.
-  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.
-  La recompensa (incentivo o premio) se otorga de ser positivo. Si se juzga inadecuado, proporciona una sanción (castigo).
-  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.
-  El castigo es menos efectivo; disminuye la probabilidad de que se repita ese comportamiento ante estímulos semejantes.
-  El aprendizaje consiste en adquirir nuevos tipos actuales o potenciales de conducta. Esto 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.

2.1. Motivación En La Gestión Empresarial

Para la mejor comprensión de los recursos humanos en el ámbito laboral, es importante conocer las causas que originan la conducta humana. El comportamiento es causado, motivado y orientado hacia objetivos. En tal sentido, mediante el manejo de la motivación, el administrador puede operar estos elementos a fin de que su organización funcione más adecuadamente y los miembros de ésta se sientan más satisfechos; en tanto se controlen las otras variables de la producción. La motivación es una característica de la psicología humana que contribuye al grado de compromiso de la persona." En ese mismo contexto, Judith Gordón señala que: "todos los administradores enfrentan un reto enorme: motivar a los empleados para que produzcan los resultados deseados, con eficiencia, calidad e innovación".

La motivación se convierte en un elemento importante, entre otros, que permitirán canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta en general del trabajador hacia el logro de objetivos que interesan a las organizaciones y a la misma persona.

Entonces, ahora, la gran preocupación es: ¿Qué induce a las personas a comportarse, pensar o sentir de una determinada manera?; ¿cómo identificar los factores que motivan a los trabajadores para producir más y mejor? Las teorías y las investigaciones en el campo de la motivación proporcionan un medio sistemático de diagnosticar el grado de motivación y de recomendar maneras de mejorarla.

Conocer los móviles de la motivación es tan complejo como compleja es la naturaleza humana. Si analizamos los motivos por los cuales una persona trabaja o aporta su esfuerzo a una organización, encontraremos que existen muchos factores. Desde querer tener dinero que le permita por lo menos cubrir sus necesidades básicas, hasta aspiraciones superiores como la autorrealización. Dada esta complejidad, existen diversas teorías que tratan de explicar las causas, acciones y consecuencias de la motivación. Esta situación necesariamente conlleva, por un lado, tener en consideración los aspectos socio-culturales de la sociedad donde se desenvuelve el trabajador y por otro lado la individualidad de éste.

2.2. El Comportamiento Organizacional

El comportamiento organizacional ha estudiado la motivación con la finalidad de dar respuesta a la pregunta: ¿por qué trabaja la gente? Y para responderla, la teoría de las necesidades concluye en lo siguiente:

- + Un trabajador motivado será un trabajador en estado de tensión.
- + Para aliviar la tensión, el trabajador desarrolla un esfuerzo que se convierte en comportamiento.
- + A mayor motivación, mayor tensión y, consecuentemente, mayor esfuerzo.

Si ese esfuerzo lleva a la satisfacción de la necesidad, se reducirá la tensión. Sin embargo, no todas las motivaciones parten de necesidades congruentes con las metas organizacionales. Por lo tanto, para considerar que a un trabajador le motiva su trabajo, las necesidades del individuo deberán ser compatibles con las metas de la organización. Muchos trabajadores realizan grandes esfuerzos para satisfacer necesidades que no son compatibles con las metas de la organización.

Indudablemente, las diferentes teorías sobre motivación no siempre son aplicables a todas las realidades y en todos los países. Dependerá de la cultura, las costumbres, los valores, las situaciones sociales o económicas y otros factores, que condicionarán el modo de pensar y actuar de los trabajadores.

La teoría de Maslow no se puede aplicar de manera general a las organizaciones y sus trabajadores. Los trabajadores japoneses tal vez concedan más valor a la seguridad que a la realización personal. Los trabajadores de los países escandinavos destacan la calidad de la vida laboral y sus necesidades sociales como la influencia central para la motivación. David McClelland atribuyó el éxito de los Estados Unidos y de otros países industrializados a que entre sus administradores predomina la necesidad de logro.

En una economía global, los administradores necesitan comprender las diferencias culturales entre organizaciones para poder aplicar su propio estilo de administración. Comprender las características comunes de la gente dentro de un país, es importante si se desea tener éxito en el desempeño gerencial.

En consecuencia, en toda investigación relacionada con la motivación laboral, no se deberían aplicar genéricamente los conceptos teóricos existentes; sino que éstos deben ser analizados en función a cada sociedad o cultura, antes de su aplicación. Al respecto, es probable que existan variaciones culturales que requieran que se diagnostiquen cuidadosamente las necesidades de los trabajadores antes de preparar e implementar un plan de motivación.

2.3. Elementos que Influyen en la Motivación Laboral:

Factor importante en el desempeño de los trabajadores, es el ambiente que los rodea, éste debe ser confortable, que ofrezca seguridad, que no tenga excesivos mecanismos de supervisión, control o vigilancia, y que permita cierta movilidad interpretada como libertad.

2.3.1. Ambiente Confortable:

La gente trabaja por diversas razones; lo que es importante para uno, quizás no tenga importancia para otro. La motivación es algo personal y los gerentes deben conocer a sus empleados individualmente para saber qué es lo que los motiva. Algunos trabajan para satisfacer sus necesidades básicas para sobrevivir, mientras que otros buscan seguridad; otros más trabajan para satisfacer su propio ego o algo aún más profundo.

2.3.2. Ambiente La Motivación:

Por comunicación organizacional entendemos el estudio de procesos comunicacionales que tienen lugar dentro de los grupos sociales en torno a objetivos comunes, es decir organizaciones.

2.3.3. Comunicación:

Todo proceso organizacional se rige hacia el futuro por una visión que se desarrolla a través de la comunicación, por lo tanto la comunicación y es determinante en la dirección y el futuro de la organización. Por "comunicación organizacional", en términos muy amplios, se entenderá el estudio de los procesos comunicacionales que tienen lugar dentro de los grupos sociales en torno a objetivos comunes, es decir, organizaciones. Con respecto a los canales o medios utilizados para informar, debe señalarse la existencia de una gama extensa. Pueden ser un medio directo, cuando se produce el contacto interpersonal. Sin embargo, aún dentro de este contexto puede señalarse variantes como el teléfono, intercomunicadores, monitores, televisión y otros adelantos tecnológicos. Los documentos escritos son, naturalmente, importantes en este proceso.

2.3.4. Comunicación Organizacional:

Todo proceso organizacional se rige hacia el futuro por una visión, todo proceso organizacional se desarrolla a través de la comunicación, por lo tanto la comunicación y es determinante en la dirección y el futuro de la organización.

2.3.5. Cultura Organizacional:

Son utilizados, para demostrar que el personal es tomado en cuenta, ya que es más productivo para la organización retribuir al empleado porque de esta manera rinde mucho más.

2.3.6. La Satisfacción En El Trabajo:

Para muchos autores, la satisfacción en el trabajo es un motivo en sí mismo, es decir, el trabajador mantiene una actitud positiva en la organización laboral para lograr ésta. Para otros, es una expresión de una necesidad que puede o no ser satisfecha. La eliminación de las fuentes de insatisfacción conlleva en cierta medida a un mejor rendimiento del trabajador, reflejado en una actitud positiva frente a la organización. Existiendo insatisfacción en el trabajo, estaremos en presencia de un quiebre en las relaciones sindico – patronales.

Los investigadores han descrito dos tipos de motivación de acuerdo a la fuente del refuerzo para el trabajo: motivación extrínseca e intrínseca.

2.3.7. Motivación Extrínseca:

Se denomina motivación extrínseca cuando la motivación proviene de fuentes ambientales externas. Se considera que "las causas fundamentales de la conducta se encuentran fuera y no dentro de la persona", es decir, alude a fuentes artificiales de satisfacción que han sido programadas socialmente, como por ejemplo, los halagos y el dinero.

El estudio de este tipo de motivación se relaciona con dos conceptos fundamentales: recompensa y castigo. Tanto las recompensas como los castigos ocurren después de una determinada conducta y afectan la probabilidad futura de ocurrencia de dicha conducta. Una recompensa es "un objeto ambiental atractivo que se da después de una secuencia de conducta y aumenta las probabilidades de que esa conducta se vuelva a dar". Por otra parte, un castigo se refiere a "un objeto ambiental no atractivo

que se da después de una secuencia de comportamiento y que reduce las probabilidades de que esa conducta se vuelva a dar”.

2.3.8. Motivación Intrínseca:

En aquellas situaciones en que las recompensas extrínsecas son insuficientes, las personas pueden activar conductas intrínsecamente motivadas. Bandura llama a este tipo de motivación el interés intrínseco que emerge espontáneamente por tendencias internas y necesidades psicológicas que motivan la conducta en ausencia de recompensas extrínsecas. Así, "cuando las personas realizan actividades para satisfacer necesidades de causación personal autodeterminación, efectividad o curiosidad entonces actúan por motivación intrínseca"; en otras palabras, cuando la conducta está autorregulada y surge de los intereses, curiosidades, necesidades y reacciones personales.

Las necesidades psicológicas adquieren un papel principal aquí, en especial cuando se comprende al ser humano como un organismo que busca dominar su entorno y actuar en consecuencia con competencia y autodeterminación, sintiendo emociones positivas como el interés y el placer. Entonces, cabe cuestionarse ¿qué hace que una actividad sea intrínsecamente motivadora? Se han delimitado dos elementos de análisis: el primero, se refiere a la naturaleza de las actividades intrínsecamente motivantes y, el segundo, a las autopercepciones que ocurren durante la actividad y que facilitan la aparición de la motivación intrínseca.

2.4. El individuo y la Adaptación Personal en la Organización.

2.4.1. El individuo en la organización:

Las consideraciones clásicas de la organización ignoran a la persona, o bien, hacen supuestos demasiado simples sobre ella. Un resultado de esta consideración es la brecha entre la teoría y la práctica en las organizaciones, entre la forma en que las organizaciones debían trabajar y la forma como trabajan.

2.4.2. Personalidad:

Algunos aspectos de la personalidad son especialmente pertinentes al comportamiento humano en las organizaciones.

 la personalidad es relativamente estable que se forma en los primeros años del desarrollo entre la infancia y la niñez.

- Las características de la personalidad se dicen que son generales, el individuo trata de expresar su personalidad distintiva en una variedad de situaciones.
- La personalidad está motivada estos implica esfuerzos y deseos, necesidades o tendencias determinadas.

2.4.3. Motivos importantes en la adaptación de los miembros de la organización:

La adaptación de grandes cantidades de personas se considera a menudo necesidades personales, se forma en las etapas iniciales del desarrollo psicológico y se supone que pertenecen bastante estables, aun que pueden surgir de factores situacionales.

2.4.4. Necesidades de afiliación:

Es la naturaleza del ser humano buscar un círculo social en donde se sienta confortable, sin embargo los psicólogos le conceden la importancia al instinto como explicación del comportamiento; es más probable que la necesidad de afiliación se desarrolle a través de la relación entre el niño y sus padres.

2.4.5. Motivos del poder:

Las personas tienen sentimientos, algunas veces intensos, acerca de poder, de manejar la dirección con otros de igual manera dirigidos. En vista que las consideraciones sociales de piensa a menudo que el poder es signo de status o de éxito, puede buscarse para satisfacer estas metas.

2.4.6. Curiosidad:

La curiosidad del hombre lo lleva a buscar, explorar, desear saber, investigar o manejar muchos aspectos de su ambiente. Es probable que el motivo de la curiosidad encuentre oportunidad de expresarse cuando el ambiente de las personas es complejo, extraño, nuevo, variado o sorprendente.

2.4.7. Motivos del Yo:

Las personas están generalmente motivadas para lograr y mantener un concepto favorable de sí misma. En general, las reacciones de otros que implican aprobación, aceptación, respeto, reconocimiento, atención

o apreciación, o cualquier atributo que valore a la persona que implica un crecimiento de su yo.

2.4.8. Seguridad:

Un estado en el cual la mayor parte de las necesidades importantes de una persona pueden ser satisfechas y en el cual la persona está razonablemente seguro de la continuidad de su satisfacción.

2.4.9. Emoción:

La emoción acompaña también al comportamiento y puede ser reconocida por la intensidad con la que se comporta una persona; la satisfacción a frustración de las necesidades pueden evocarla emoción.

2.5. Motivación económica.

¿Qué es más importante para la fuerza laboral: el dinero o el reconocimiento? Si hacemos esta pregunta es probable que obtengamos respuestas variadas, aún dentro de un mismo grupo. Cada individuo, de acuerdo a sus experiencias, a su posición, a su percepción, a sus creencias, elegirá una u otra, como la más trascendente en la vida laboral de las personas. En el siglo XVIII, cuando Adam Smith (1776) desarrolló su teoría de Homo economicus, al publicar La riqueza de las Naciones, nadie hubiera dudado en responder que lo que importa al empleado solamente es la obtención de su lucro. Repasemos rápidamente sus principales enunciados:

-  Que, como ser económico, el hombre tiene el impulso natural del lucro.
-  Que el universo esta ordenado de tal manera que los empeños individuales de los hombres se conjugan para componer el bien social.
-  Que, conforme a. y b., el mejor programa consiste en dejar que el proceso económico siga su propio curso (laissez faire).

Asimismo concluía que el hombre adquiriría una mayor aptitud para descubrir la mejor forma de hacer sus tareas, cuando tenía toda su atención en un solo objeto. No podemos negar que en muchas organizaciones existen esta clase de trabajadores, ya sea por lección personal, por propias políticas empresarias, o con personas que han pasado por esa instancia, evolucionando luego a medida que desarrollan su carrera. Bajo estas teorías y análisis de los recursos humanos, la motivación, indudablemente, estaba concentrada en lo económico.

2.6. Medidas para Enriquecer los Puestos de Trabajo

Supone realizar un esfuerzo por reorganizar las tareas con el objetivo de que cada empleado puede desempeñar una actividad variada y menos monótona, que aumente su independencia y la responsabilidad como forma de mejorar la motivación y que, por tanto, tenga efectos positivos sobre el rendimiento.

Los puestos de “trabajo enriquecidos” representan un cambio que no puede estudiarse a la ligera, pues en muchos casos nos llevará desde puestos especializados a otros más dinámicos, que por tanto necesitan de una gran organización, formación y planificación.

2.6.1. Ampliación vertical

Si buscas información sobre el enriquecimiento de puestos, es posible que te encuentres en muchas ocasiones con las palabras “ampliación vertical”. Para entenderlo podemos imaginar que un puesto tiene dos dimensiones.

En la dimensión horizontal podríamos encuadrar las funciones desempeñadas y en la vertical las responsabilidades asumidas. Esto significa que una ampliación vertical supone asignar control y responsabilidad a los empleados que realizan las tareas, de modo que se aumenta la autonomía y la propia evaluación del desempeño. El sentido de hacer esto pasa por hacer que los trabajadores se sientan más identificados con la tarea realizada y con la propia empresa, viéndose más alineados con los objetivos y comprometidos con los resultados.

Esto no significa que no existirán otros mecanismos de control, pero sí que el empleado será consultado ante cambios en las operativas y que responderán directamente por su trabajo. Pese a lo que se puede pensar, los empleados que sienten tener más control sobre sus actividades, también se sienten más satisfechos y tienen una mayor libertad para mejorar su productividad.

2.6.2. Reestructurar las tareas

Para mejorar la eficiencia de los puestos de trabajo deberíamos tratar de reestructurar las tareas que se desempeñan en ellos, así como nuestra propia perspectiva sobre los mismos.

Para hacerlo deberemos identificar las tareas que se están realizando (fraccionadas, no en conjunto). No hablamos solo de las que se deberían estar haciendo, sino de las que efectivamente se están haciendo, pues en muchos casos nos encontraremos con sorpresas.

Una vez localizadas tendríamos que buscar la forma más lógica de unir las para crear módulos de trabajo más amplios y menos divididos. Con ello podríamos introducir puestos donde, aun teniendo una mayor variedad de tareas, todas están relacionadas con un mismo proceso, de modo que se mejora la vinculación entre el empleado y la tarea.

Meter más tareas con el único fin de dar variedad en las cosas que se hacen, no suponen de por sí una mejora productiva, sino un pequeño alivio psicológico (el trabajo es menos monótono), que podría incluso tener un efecto contrario si no se hace con cabeza. Lo realmente relevante es hacer más participe al empleado del flujo de trabajo, de forma que pueda entender la lógica del mismo. Es lo que se suele conocer como “unidad natural de trabajo”: crear puestos cuyas tareas sean significativas y fácilmente identificables, lo cual mejora el sentimiento de propiedad de las tareas por parte de los trabajadores, haciendo que se sientan más importantes y activos.

2.6.3. Mejorar el feedback

Si el empleado tiene más responsabilidades y tiene más radio de acción sobre la realización de las tareas, no tendría sentido no abrir canales de retroalimentación que puedan usarse de forma constante para comunicar las cosas que se pueden mejorar.

La empresa debe manejar la información, solucionando problemas, detectando nuevas maneras de actuar, etc. Además, los empleados deberían recibir continuamente información sobre su evolución respecto a resultados y rendimiento, pues esto les permitirá ser más consciente de los efectos de sus decisiones y autoevaluarse. La comunicación siempre debería tener un camino de ida y otro de vuelta.

2.7. Conceptos de Desmotivación

2.7.1. ¿Qué es la 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.

2.7.2 Las señales de la desmotivación.

Las siguientes son algunas señales de desmotivación:

-  Falta de sueño: la mente y alma están llenas de preocupaciones.
-  Falta de descanso: produce la falta de orientación y cansancio.
-  Autocomplacencia: pérdida de interés en la comida, aunque no hayas comido por horas.
-  Pensamientos Negativos: el extremo de éstos son los pensamientos suicidas.

2.7.3 Cinco ideas para combatir.

-  **Recuerda el porqué:** Puede ser la puesta en marcha del proyecto de tu vida, unos estudios que te van a permitir obtener tu primer empleo, un trabajo que te facilitará saltar a otro mejor, el aprendizaje de una técnica que te formará como profesional, obtener un salario con el que pagar ese viaje con el que tanto sueñas.

Inspirarte e ilusionarte cada nuevo día y para motivarte en los días en que todo se ponga cuesta arriba.

✚ **Disfruta del camino:** Nos han enseñado a “celebrar los éxitos y aprender de los errores” pero nadie nos ha enseñado a “disfrutar del camino”.

Hay que ir celebrando las pequeñas victorias y las pequeñas conquistas diarias. No sólo hay que motivarse con el gran objetivo en mente sino también con los pequeños regalos que obtenemos cada día gracias a nuestro trabajo, talento e intensidad.

No esperes a celebrar el éxito final de ese proyecto o te estimes con ese gran objetivo en mente.

✚ **Motívate con lo pequeño:** Muchas veces no hay que recurrir a los grandes objetivos para motivarnos. En esos días en que “todo te da igual” es necesario que miremos y nos fijemos en esas pequeñas cosas que tanto nos gustan.

En los días en los que ni tienes ganas de trabajar divide tus grandes tareas en pequeñas tareas y luego éstas en mini tareas o micro tarea.

Empieza con la que de verdad te ilusione y empieza a caminar. A veces la desmotivación es una ficticia ilusión que genera tu mente. Verte que vas avanzando te animará y te empujará a continuar.

✚ **Sé consciente del ahora:** En muchas más ocasiones de las que pensamos nos falta motivación porque nuestra cabeza no está en lo que hacemos, no estamos presentes.

En esos momentos está presa de pensamientos o en cosas mucho más agradables generalmente relacionadas con nuestro ocio o tiempo libre.

Si lo intentas todo y aun así no eres capaz de motivarte... ¡no pasa nada!

✚ **Date un respiro:** Yo miro alrededor y no veo a ningún superhéroe. Todos pasamos por valles y montañas, por días muy productivos y días muy complicados. Ambos forman parte de nuestra vida y tarde o temprano llegan. Los días difíciles son absolutamente necesarios para disfrutar todavía más de los días productivos.

Si lo intentas todo y aun así no eres capaz de motivarte... ¡no pasa nada! No te desesperes ni te tortures con frases como “vaya desastre, hoy no estoy rindiendo nada” o “puff, un día tirado a la basura”.

Ese día no tomes decisiones drásticas, trata de concentrarte en hacer lo mínimo e imprescindible y dedícate a labores mecánicas o más rutinarias que exijan poca creatividad e intensidad (ordenar, clasificar, limpiar, buscar, etc.)

Sencillamente deja correr las horas del día. El día terminará por terminar. Mañana será otro día, tu motivación regresará y tus tareas y tu proyecto te estarán esperando de igual modo para que des lo mejor de ti.

CAPITULO III

3. Qué Tanta Importancia Tiene la Motivación en los Empleados.

3.1. La importancia de la motivación en los empleados.

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

La empresa necesita personas para que funcione de forma normal, pero si lo que desea es que funcione de forma excelente esas personas necesitan estar motivadas. Por ello, es en la motivación del empleado donde la empresa obtiene la clave del éxito y los máximos beneficios económicos.

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

La palabra Motivación deriva del latín *Motivus*, que significa “causa del movimiento”, el concepto motivación lo conforma la palabra MOTIVO y ACCION, eso significa que para que un empleado se encuentre motivado y este comprometido con la empresa y rinda al 110% debe tener un motivo que lo lleve a la acción.

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

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

3.2. Clasificación de los incentivos de las empresas.

Algunas de las razones por las que los incentivos salariales son un recurso eficaz para motivar a los trabajadores de la mayor parte de empresas y negocios son las siguientes:

- ✚ Los incentivos permiten ligar los esfuerzos de los empleados con objetivos específicos, lo que proporciona una motivación adicional ligado a metas concretas, claras y medibles, las cuales producen importantes beneficios para los trabajadores y la organización.
- ✚ Son fáciles de gestionar, cuantificar, seguir y monitorear, ya que la compensación se relaciona directamente con el desempeño de la actividad. El sistema es claro: si se cumplen unos objetivos precisos de carácter operacional (calidad del producto o servicio, número de ventas...) se pagan los incentivos de forma proporcional y en caso contrario, es decir, sino se logran las metas fijadas, directamente se retiran.
- ✚ Pueden servir para potenciar el trabajo en equipo, puesto que también existe la posibilidad de implantar incentivos colectivos en función de resultados grupales.
- ✚ Bien planificados y calculados, constituyen un método justo de distribución de los beneficios de una empresa entre los diversos responsables de los éxitos.

3.2.1. Incentivos monetarios.

Los incentivos monetarios hacen siempre referencia al importe económico que percibe el profesional por su trabajo, existiendo diversos tipos:

- ✚ **Sueldo:** Punto básico de la remuneración. Corresponde al salario estándar que recibe un empleado a través de su nómina, normalmente de carácter mensual.
- ✚ **Bonos:** Es un tipo distinto de beneficio económico, que normalmente complementa al sueldo: primas anuales, planes de pensiones, préstamos en condiciones ventajosas, complementos de sueldos, bonificaciones, planes de pensiones, reembolso de servicios médicos o medicinas, etc.
- ✚ **Comisiones:** Es el tipo de incentivos más habitual entre los comerciales y vendedores. En este caso, el profesional recibe un porcentaje fijado previamente sobre cada producto vendido o servicio contratado por cada nuevo cliente.
- ✚ **Incentivos por producción.** Se conceden aumentos en función de una serie de logros de carácter cuantitativo: por lo general, por unidades de producción. Estos incentivos pueden ser individuales, por grupos o equipos o una combinación de ambos.

- ✚ **Méritos:** Algunas empresas conceden aumentos según el mérito (interés, valía, competencias) de cada empleado.

3.2.2. Incentivos no monetarios.

Son los que utilizan las empresas en mayor medida a modo de recompensa para mejorar la satisfacción, la motivación, la implicación, el compromiso y la productividad de los trabajadores.

Existen varios tipos de incentivos monetarios, como establecer un complemento al sueldo base, premiar a los empleados con primas anuales, sufragar un plan de pensiones, concertar un seguro médico privado, aumentar de salarios, bonificaciones, préstamos o reembolsos de servicios médicos.

Este tipo de incentivo favorece y satisface a un mayor número de trabajadores por lo que es conveniente, señalan desde la escuela de negocios, combinarlos con los económicos, al afectar más a las condiciones laborales de los empleados, además de tener repercusiones positivas en su vida personal.

Entre estos incentivos no económicos cabe citar:

- ✚ Establecer un horario más flexible para aumentar la calidad de vida de los empleados y la conciliación de la vida laboral con la familiar.
- ✚ El empresario, además de mostrarse amable con sus trabajadores, debe promocionar un clima de colaboración y confianza en el trabajo, así como el fomento de relajación.
- ✚ Felicitar a los empleados cuando su trabajo esté bien hecho, pues para ellos es satisfactorio y hará que sientan que sus esfuerzos son valorados.
- ✚ Dejar al trabajador que sea quien decida sus días libres y las vacaciones.
- ✚ Los empleados que conocen los productos, facetas y planes de la empresa, tendrán un mayor sentimiento de vinculación y pertenencia a ella, con lo que se conseguirá aumentar la productividad y alcanzar, con más facilidad, los objetivos propuestos.

3.3. Técnicas y/o programas para lograr la motivación laboral en los empleados.

Técnicas de motivación laboral son métodos, tácticas o procedimientos utilizados para motivar a los trabajadores de una empresa, y así lograr que sean más productivos, más eficientes, más creativos, tengan un mayor compromiso con la empresa, y estén más dispuestos a brindar una buena atención a los clientes.

3.3.1. Administración por objetivos.

La Administración por Objetivos (APO), también denominada dirección por objetivos, es un proceso de definición de objetivos dentro de una organización por el que los directivos y los empleados estén de acuerdo con los objetivos y entiendan lo que tienen que hacer en la organización con el fin de alcanzarlos. El término "administración por objetivos" fue popularizado por Peter Drucker en su libro de 1954 *The Practice of Management*.

La esencia de la APO es el establecimiento de metas participativas, la elección de curso de las acciones y la toma de decisiones. Una parte importante de la administración por objetivos es la medición y la comparación del desempeño real del empleado con las normas establecidas. Idealmente, cuando los propios trabajadores han estado involucrados en el establecimiento de metas y la elección del curso de acción a seguir, es más probable que cumplan o con sus responsabilidades pero no se debe a que todo pase

Según George S. Odiorne, el sistema de administración por objetivos se puede describir como un proceso mediante el cual el superior y subordinado identifican conjuntamente sus objetivos comunes, definen las principales áreas de cada individuo de la responsabilidad en cuanto a los resultados que se esperan de él, y el uso de estas medidas como guías para la operación de la unidad y evaluar la contribución de cada uno de sus miembros.

3.3.2. Programas de reconocimiento para los empleados.

Un programa de reconocimiento de empleados ayuda a inspirar la creatividad de los empleados, mejorar la productividad y una menor rotación del personal. Un programa de reconocimiento al empleado eficaz es el que se aplica a todos los empleados y ayuda a motivar a todo el personal. Lee a través de algunos ejemplos de programas de reconocimiento del empleado que te ayudarán a comprender los elementos que intervienen en la creación de un plan eficaz.

Años de servicio: La implementación de un reconocimiento por años de servicio puede ser de motivación en varios niveles. Los empleados veteranos que han recibido el premio aprecian la forma en que la empresa reconoce públicamente los años de servicio. Los nuevos empleados que ven a los veteranos recibir estos premios son inspirados a permanecer con la compañía y reducir la rotación. Comienza en un hito, por ejemplo, cinco años de servicio, y ofrece las recompensas en incrementos de cinco años. Ofrece recompensas en efectivo y tiempo adicional de vacaciones pagadas en concepto de indemnización. Debido a que este tipo de programa reduce el volumen de negocio, la empresa ahorra dinero en la contratación y capacitación de nuevos empleados. Esta inversión en tu personal te ayudará a reducir el costo mayor de la sustitución de los empleados.

Certificados: No todos los programas de reconocimiento tienen que costar dinero a la compañía. Desarrolla programas que reconocen a los empleados con coloridos certificados impresos que están a mano firmados por el equipo ejecutivo y el jefe inmediato del empleado. Las ideas del programa incluyen asistencia perfecta para cada trimestre y el empleado departamental del mes según lo votado por los empleados departamentales. Alienta a los gerentes departamentales para que desarrollen programas de certificado de reconocimiento como forma de dejar que los empleados sepan que su esfuerzo es apreciado sin tomar nada de la línea final de la empresa.

Producción: Los programas de reconocimiento de empleados basados en la productividad motivan a los empleados y aumentan la producción. Estos programas deben estar abiertos a todos los empleados del departamento. Por ejemplo, desarrollar un galardón que premia al empleado en el departamento de contabilidad que recoge la mayoría de los ingresos en las facturas. Todos en el departamento de cuentas por cobrar serían elegibles, por lo que aumentaría la productividad en todos los ámbitos, y la empresa se dará cuenta de un flujo constante de ingresos a partir de las facturas recogidas.

Club presidencial: El "Club presidencial" se utiliza como una forma de reconocer el empleado superior de cada uno de los departamentos. Puedes obtener tus proveedores involucrados en el patrocinio del club para ayudar a reducir tus costos. Anuncia el programa de reconocimiento a tus empleados todo el año, y alienta a centrarse en los patrocinadores del programa al hablar con los clientes. Un premio de Club presidencial efectivo es un viaje de fin de semana

para todos los ganadores en un popular lugar de vacaciones con todos los gastos pagos. Permite a los empleados que cada uno lleve un invitado y constantemente recuérdales la promoción del Club presidencial para motivarlos.

3.3.3. Programas de participación de los empleados.

Este término describe una diversidad de técnicas, como la facultación del empleado, la autonomía del mismo, la gerencia participativa, entre otros. Todos ellos poseen un fundamento común, que no es más que el involucramiento del empleado con la organización, que se refiere al proceso participativo que emplea la capacidad del empleado y se encuentra planteada para estimular un compromiso, cada vez más orientado hacia el logro del éxito de la organización en general.

Podemos decir entonces, involucrar a los individuos en las decisiones que tiene que ver directamente con ellos y al incrementar su autonomía y autocontrol sobre sus actividades laborales, logrará que se sientan más motivados y comprometidos con su organización, presentarán mayor desempeño, serán más productivos y estarán más satisfechos.

Es necesario aclarar que, la participación constituye una parte importante del proceso de involucramiento, mas no es exactamente lo mismo, se podía decir que es un subgrupo.

Algunos programas del involucramiento del empleado son:

 **Gerencia participativa:** Es el proceso en que las decisiones se toman de manera conjunta por subordinados con superiores inmediatos.

Se promueve en muchos casos porque se cree que ella optimiza el clima posiblemente dañado de la organización por diversos factores, así como la baja productividad de la misma.

No obstante, para que la gerencia participativa funcione debe haber un periodo de tiempo adecuado para participar, los temas deben ser importantes para los subordinados, así como también es necesario que los empleados posean la suficiente capacidad para participar y además la cultura organizacional debe apoyar esta participación.

La gerencia participativa se da por el hecho que a medida que los trabajos se tornan más complejos, esta participación permite que contribuyan los que más saben, obteniéndose de esta manera mejor calidad en la toma de decisiones. La interdependencia en las tareas de los empleados, requiere de

la consulta con la gente de los demás departamentos y elementos de trabajo, creándose de esta manera la necesidad de formarse equipos o grupos para tratar de encontrar solución a los problemas que afecten a todos en conjunto. Esta participación aumenta el compromiso de los empleados en las decisiones, y además brinda recompensas intrínsecas para los mismos; así como posee una influencia todavía no comprobada en algunas variables como la productividad, la satisfacción en el trabajo, entre otras. Su uso bien puede ser favorable para la organización, dependiendo de su aplicación, y por lo tanto no seguro para mejorar el desempeño del empleado.

 **Participación Representativa:** Se refiere al hecho que los empleados se encuentren representados por un pequeño grupo de empleados, que son los que participan realmente en la toma de decisiones. Tiene como objetivo, redistribuir el poder de la organización, colocando la fuerza laboral sobre unas bases más equilibradas con los intereses de los accionistas y de la gerencia.

Posee dos maneras comunes de participación:

1. **Consejos de trabajos:** Unen a los empleados con la gerencia. Son grupos de trabajadores elegidos, que deben ser consultados cuando la gerencia tome decisiones que involucra al personal.
2. **Juntas representativas:** Se encuentran formadas por empleados que se presentan a las juntas de directores de la organización y representan los intereses de los empleados de la compañía.

La participación representativa constituye la manera más legislada de participación del empleado en todo el mundo.

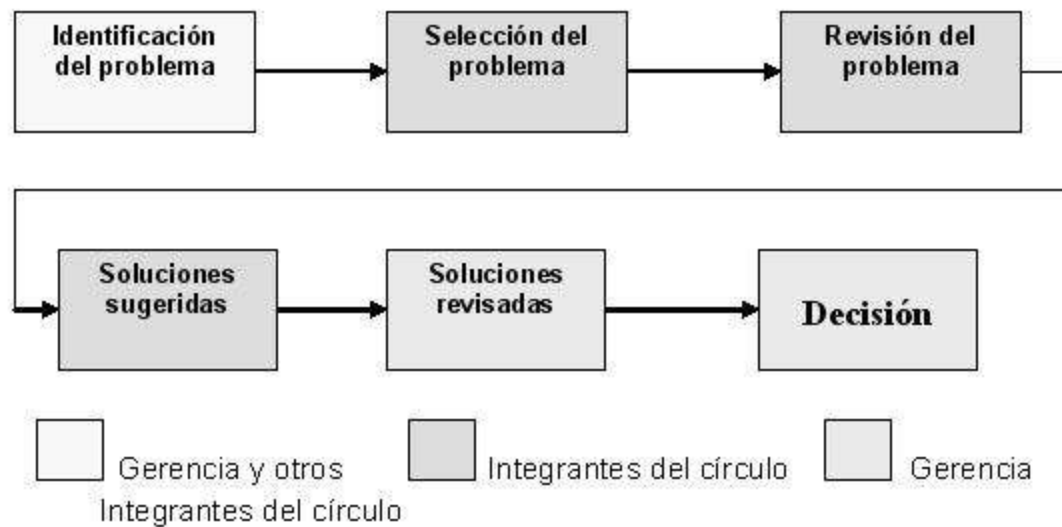
Sin embargo la influencia que posee esta participación solamente es mínima, es decir que el valor de ella es únicamente simbólica.

 **Círculos de calidad:** Se refiere a un grupo de trabajo de 8 a 10 empleados y supervisores que poseen un área compartida de responsabilidades. Se reúnen de manera periódica, durante el tiempo de trabajo en la organización y en sus propios locales, para examinar problemas de calidad, indagar las causas de dichos problemas, sugerir soluciones y realizar actos correctivos. Adoptan la responsabilidad de resolver los problemas de calidad y generan y evalúan su propia retroalimentación. La gerencia posee el control sobre la decisión final en relación con la puesta en práctica de las soluciones recomendadas. Parte del concepto de círculo de calidad incluye enseñar, a los empleados que participen en él, las habilidades para manifestarse en grupo, tácticas de calidad, técnicas de medición y análisis de problema. Los círculos de calidad puede afectar

positivamente la productividad, pero esto no se cumple necesariamente. Por lo general muestran poco o ningún efecto en la satisfacción del empleado.

A pesar que los círculos de calidad son una manera fácil en que la gerencia pusiera en práctica la participación del empleado, el poco compromiso y planeación de la gerencia, hizo que estos círculos fallarán en occidente generalmente.

La manera en que opera un círculo de calidad es la siguiente:



CONCLUSIÓN

Sabemos que la motivación son todos aquellos anhelos, estímulos, deseos que llevan al ser humano a realizar acciones para lograr objetivos. La motivación se inicia cuando hay una necesidad que cubrir, de esta forma la persona se impulsa a ejecutar las actividades necesarias para cubrir esa determinada carencia.

En materia de administración es importante el manejo de la motivación, ya que este elemento permitirá a los gerentes o administradores lograr maximizar el desempeño y rendimiento de sus empleados, lo que será importante en el crecimiento de la empresa y en el logro de un buen ambiente laboral.

El administrador debe tener la capacidad de usar la motivación para lograr unificar los intereses de la empresa con los intereses de los empleados y así alcanzar las metas de una forma eficaz y eficiente.

El administrador tiene la posibilidad de echar mano a diferentes teorías o enfoques acerca de la motivación según sea la necesidad o combinarlos para lograr motivar a sus subordinados de la mejor manera.

Las teorías motivacionales son diversas, cada una tiene sus fortalezas y debilidades y podemos hacer uso de ellas de la forma que más nos parezca adecuada, lo importante es lograr que el empleado realice su trabajo de la mejor y más satisfactoria manera posible.

BIBLIOGRAFÍA

Davis K & Newstrom J. (2001). El Comportamiento Humano en el Trabajo. México: MC Graw Hill.

Robbins, S. (2000). Comportamiento organizacional. México: Prentice Hall.

Chiavenato, I. (2004). Comportamiento Organizacional. Bogotá: Thomson Editores.

Chiavenato, I. (2001). Administración de Recursos Humanos. Colombia: MC Graw Hill.

Ortiz, C. (2015). Cinco Incentivos no Económicos para Motivar a los Empleados. 21/01/2017, de Infocit Sitio web: <http://noticias.infocif.es/noticia/cinco-incentivos-no-economicos-para-motivar-empleados>