



UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLAS DE HIDALGO

FACULTAD DE CONTADURIA Y CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

TESINA:

“ANALISIS DE LA FALTA DE MOTIVACION DEL PERSONAL DEL SAPAS”

PARA OBTENER EL TITULO DE LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:

C. GUADALUPE PEREZ TALAVERA

ASESOR:

M.A BLANCA ESMERALDA CERNA GARNICA



MORELIA, MICHOACÁN JUNIO DE 2017

AGRADECIMIENTOS

Le doy gracias a Dios por permitirme concluir con mi carrera de Administración de Empresas. Por haberme puesto los conocimientos adecuados la sabiduría para poder lograr finalizar esta carrera de Licenciada en Administración de Empresas.

Le doy gracias a Dios por darme a mis Padres José Jesús Pérez Colín, y Elsa Talavera González por la educación que me han dado, los valores, por el apoyo incondicionalmente que me han dado y han estado conmigo, y me dieron esta gran oportunidad de terminar mi carrera, a pesar de los obstáculos y sacrificios sin la ayuda y el apoyo de ustedes no hubiera podido lograrlo, estoy agradecida con ustedes por su apoyo, por su comprensión y sobre todo por el afecto y el Amor que me han dado. Le doy gracias a Dios por darme a ustedes de Padres. Gracias por todo los Amo.

Le doy gracias a Dios por darme a mi Hijo Eder Pérez Talavera por darme esta bendición, por que el a sido mi pauta de seguir adelante luchando por terminar mi carrera y titularme, desde un principio él ha sido mi motivación mi razón de seguir adelante, con el amor que te tengo, ha sido mi razón de ser y de vivir. Eder te Amo eres lo máximo para mí.

A mis hermanos Claudia Pérez Talavera y Sergio Pérez Talavera por su apoyo, por sus consejos y estar siempre conmigo en cada momento, gracias por todo hermanos los Amo.

A mis profesores M.A Blanca Esmeralda Cerna M.A Nina Elsa García Arteaga .Por su apoyo, por sus conocimientos que me han transmitido sin ellos no habría podido cumplir mi objetivo de terminar mis estudios y mi formación que elegí, gracias.

Por último le doy gracias a mi Madrina Laura Madrigal Sosa, a mi mejor amiga Laura Miriam Mozqueda Madrigal y a la Licenciada Erika Jeanette Guillen Lopez por el apoyo que me han dado, por sus consejos, por sus palabras de aliento, gracias por todo.

Indice

INTRODUCCION	7
1.1 Planteamiento del Problema	8
1.2 Formulación del problema	9
1.3 Objetivos	9
1.3.1 Objetivo general	9
1.3.2 Objetivos particulares	9
1.4 Hipótesis	10
1.5 Justificación	10
CAPÍTULO 2	11
MARCO DE REFERENCIA DE LA INVESTIGACIÓN	11
2.1 Marco Antropológico- Filosófico	11
2.2 Marco Teórico	13
2.2.1 Antecedentes de la Motivación	13
2.2.2 Motivación	15
Concepto:	15
Ciclo de la motivación:	16
2.2.3 Tipos de Motivación	20
2.2.3.1 Motivación Primaria y Secundaria	20
2.2.3.2 Motivación Individual y Motivación Colectiva	20
2.2.3.3 La Motivación Extrínseca	21
2.2.3.4 La motivación Intrínseca	21
2.2.4 Teorías de la Motivación	22
2.2.4.1 Teoría de la Jerarquía de Necesidades de Maslow	22
2.2.4.2 Teoría de Herzberg	25
2.2.4.3 Teoría de las Necesidades de McClelland	27
2.2.4.4 Teoría de Alderfer	28
2.2.4.5 Teoría de Equidad	30
2.2.4.6 Teoría de la Fijación de Metas de Locke	33
3.-CASO PRACTICO	40
3.1 Antecedentes	41
3.2 Misión y visión	42

3.3 Cuestionario	43
3.4 Análisis e interpretación de datos	44
3.5 Conclusion	60
3.6 Bibliografía	61

RESUMEN

Para poder tener un buen desempeño dentro de los trabajadores del SAPAS se necesita que los empleados tengan motivación dentro de su trabajo, no solamente es necesario que sea en dinero la motivación, si no pueden implementar motivaciones dentro de la oficina del SAPAS, como pueden ser incentivos, vales de despensa, el empleado del mes, dar becas para que puedan proseguir con sus estudios, tanto a los trabajadores como a sus hijos.

Dar un bono de puntualidad anual, dar reconocimientos, y sobre todo que tenga la herramienta necesaria que necesitan los trabajadores para que puedan desempeñar bien su trabajo, que reconozcan su trabajo y su desempeño que logran en su trabajo para que así mismo el SAPAS alcancen los objetivos del SAPAS.

Abstract

In order to be able to perform well within SAPAS workers, it is necessary for employees to have motivation within their work, not only does it have to be motivation money, if they cannot implement motivations within the SAPAS office, as can be Incentives, vouchers, the employee of the month, give scholarships so that they can continue their studies, both the workers and their children.

Give a bonus of annual punctuality, give recognition, and above all that has the necessary tool that workers need so they can perform their work well, recognize their work and their performance that they achieve in their work so that the same SAPAS reach the Objectives of SAPAS.

Palabras Clave

- Motivacion
- Incentivos
- Productividad
- Desempeño
- Organización

INTRODUCCION

La motivación es un elemento importante para La motivación del comportamiento organizacional, que permite canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta en general del trabajador, permitiéndole sentirse mejor respecto a lo que hace y estimulándolo a que trabaje más para el logro de los objetivos que interesan a la organización.

Uno de los aspectos que más importancia tiene para el trabajador es lo que respecta a la satisfacción que le produce la labor que desempeña y los aspectos que rodean a su trabajo. Las teorías humanistas sostienen que el trabajador más satisfecho es aquel que satisface mayores necesidades psicológicas y sociales en su empleo y, por tanto, suele poner mayor dedicación a la tarea que realiza. Una elevada satisfacción de los empleados en el trabajo es algo que siempre desea la dirección de toda organización, porque tiende a relacionarse con los resultados positivos, con mayores índices de productividad, lo cual lleva al desarrollo empresarial.

Es necesario conocer las necesidades de los trabajadores, que es lo que necesitan para desempeñar bien su trabajo y dar su potencial al máximo y saber de qué forma se sienten motivados. Que es lo que les hace falta a los empleados.

1.1 Planteamiento del problema

En el Organismo Operador del Sistema de Agua Potable se identifica que hay un problema en la Motivación del Personal que trabaja en el SAPAS ZACAPU.

Se observa que se encuentra falta de motivación en el personal por qué no se reconoce en cierta manera el trabajo que desempeñan los trabajadores sus funciones, se pudiera reconocer el trabajo y las funciones que realiza cada uno de los empleados por su desempeño por medio de un reconocimiento, una carta de felicitación, incentivos, etc, para que de cierta manera se sientan motivados y desempeñen mejor su trabajo

Necesitan los trabajadores sentirse motivados por parte de sus Jefes, se observa que se necesitan hacer capacitaciones más constantes para los trabajadores para que puedan adquirir más conocimientos y así mismo desempeñar mejor su trabajo.

Se observa que hay falta de herramienta necesaria para que los trabajadores puedan desempeñar su trabajo.

1.2 Formulación del problema

1. -¿Cómo influye la motivación en el desempeño laboral?

2.- ¿Qué motiva a las personas, cómo, y de qué manera influye los resultados de la motivación en la productividad de las empresas?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general

Descubrir y demostrar si existe algún tipo de motivación y buen desempeño en la oficina del SAPAS.

1.3.2 Objetivos particulares

- Identificar el potencial del personal.
- Identificar como afecta al SAPAS la motivación del Personal.
- Detectar si la falta de motivación del Sapas influye en la Organización

1.4 Hipótesis

La falta de motivación del Sistema del SAPAS orilla a que los trabajadores no tengan buen desempeño en su trabajo lo cual lo cual no lograr los objetivos, en su área de trabajo y en la dependencia.

1.5 Justificación

Las diferentes motivaciones que llevan a las personas a trabajar no siempre se enfocan únicamente en el dinero o por la necesidad de reconocimiento. Si bien es cierto que los seres humanos trabajamos por dinero, por tener relaciones en grupos sociales, por sentirnos realizados y tener un status social pero a la larga esto queda satisfecho y el individuo cae en la monotonía que ya deja de ser indispensable para él. Las organizaciones deben prestar mucha atención a estos factores y motivar a sus trabajadores ya que si éstos no se satisfacen su productividad baja: las organizaciones deben contribuir a la realización satisfactoria del trabajo del empleado y en su bienestar general logrado

CAPITULO 2

MARCO DE REFERENCIA DE INVESTIGACION

2.1 Marco Antropológico- Filosófico

En psicología y filosofía, **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 *voluntad* e *interés*.

Las distintas escuelas de psicología tienen diversas teorías sobre cómo se origina la motivación y su efecto en la conducta observable.

La palabra motivación deriva del latín *motus*, que significa «movido», o de *motio*, que significa «movimiento». La motivación puede definirse como el señalamiento o énfasis que se descubre en una persona hacia un determinado medio de satisfacer una necesidad, creando o aumentando con ello el impulso necesario para que ponga en obra ese medio o esa acción, o bien para que deje de hacerlo.

La motivación exige necesariamente que haya alguna necesidad de cualquier grado; ésta puede ser absoluta, relativa, de placer o de lujo. Siempre que se esté motivado a algo, se considera que ese *algo* es necesario o conveniente. La motivación es el lazo que une o lleva esa acción a satisfacer esa necesidad o conveniencia, o bien a dejar de hacerlo.

Los motivos pueden agruparse en diversas categorías:

- En primer lugar figuran los motivos racionales y los emocionales.
- Los motivos pueden ser egocéntricos o altruistas.
- Los motivos pueden ser también de atracción o de rechazo, según muevan a hacer algo en favor de los demás o a dejar de hacer algo que se está realizando o que podría hacerse.

[...] La motivación también es considerada como el impulso que conduce a una persona a elegir y realizar una acción entre aquellas alternativas que se presentan en una determinada situación. Los objetivos de la empresa, por ejemplo, y empuja al individuo a la búsqueda continua de mejores situaciones a fin de realizarse profesional y personalmente, integrándolo así en la comunidad donde su acción cobra significado (Morelia Andrade, 2011).

En los seres humanos, la motivación engloba tanto los impulsos conscientes como los inconscientes, los empleados realizan esfuerzos encaminado a alcanzar metas dentro de la organización, describir y analizar la influencia de la motivación en las empresa y organizaciones privadas frente al nuevo paradigma de la globalización y la competitividad; como clave del éxito para mejorar el ambiente laboral. La motivación y su influencia en el ámbito laboral, pues, no es otra cosa que el intento de averiguar, desde el punto de vista de la psicología, a qué obedecen todas esas necesidades, deseos y actividades dentro del trabajo, es decir, investiga la explicación de las propias acciones humanas y su entorno laboral: ¿Qué es lo que motiva a alguien a hacer algo? ¿Cuáles son los determinantes que incitan? Cuando se produce un comportamiento extraordinario de algún individuo siempre nos parece sospechoso. Frecuentemente intentamos explicar el patrón diferente haciendo referencia a los motivos. 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 la conducta motivada en el ambiente laboral requiere un motivo por el cual ponerse en marcha a desempeñar. Una conducta está motivada cuando se dirige claramente hacia una meta ya sea de trabajo o personal. El motivo es algo que nos impulsa a actuar, la necesidad de trabajar por el pago. El motivo se presenta siempre como un impulso, una tendencia, un deseo, una necesidad (Acosta Coronado, et. al., 2010).

2.2 Marco teórico

2.2.1 Antecedentes de la motivación

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 máquinas; los contactos simples y fáciles entre el artesano y sus auxiliares se complicaron. Había que coordinar innumerables tareas ejecutadas por un gran número de personas y cada una de ellas pensaba de manera distinta, empezaron los problemas de baja productividad y desinterés en el trabajo. Surge como alternativa ante los conflictos, la falta de entendimiento entre las personas, la desmotivación, la baja productividad y el desinterés, por mencionar algunos; es una alternativa que logró la mediación entre los intereses patronales y las necesidades o expectativas de los trabajadores, porque en donde existen varias personas laborando, las relaciones se complican y hay que emplear la cabeza para reflexionar, decidir y comunicar (Cortés, 2011). El

Psicólogo F. Dorsch, menciona que la motivación es "el trasfondo psíquico e impulsor que sostiene la fuerza de la acción y señala la dirección a seguir" (Madaleno, 2000). Los seres humanos actuamos siguiendo determinados móviles y buscando fines; siempre obedeciendo a motivaciones de diversos géneros. 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 una acción".

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

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

2.2 Motivación

Hablar de motivación es, hablar de una gran cantidad de definiciones, en términos generales, se puede considerar que la motivación está constituida por todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo; por otra parte, se dice que la motivación son todos aquellos factores que originan conductas; considerándose los de tipo biológicos, psicológicos, sociales y culturales (Arias, Heredia, 2004).

Concepto:

La motivación es un impulso que nos permite mantener una cierta continuidad en la acción que nos acerca a la consecución de un objetivo y que una vez logrado, saciará una necesidad. Motivación representa:

“Aquellos procesos psicológicos que causan la estimulación, la dirección y la persistencia de acciones voluntarias dirigidas a los objetivos”. (Kreitner, Kinicki, 1997).

Motivación se define como: “los procesos responsables del deseo de un individuo de realizar un gran esfuerzo para lograr los objetivos organizacionales, condicionado por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual”. (Robbins, Coutler, 2005).

Chiavenato (2000), define a la motivación como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el desarrolla. Chiavenato opina que *“existe algún desequilibrio o insatisfacción dentro de la relación existente entre el individuo y su medio, identifica las metas y siente la*

necesidad de llevar a cabo determinado comportamiento que lo llevará hacia el logro de sus metas”.

La motivación para Westwood (2004), es un estado interno el cual va acompañado del estado emocional del individuo, el estado motivacional de las personas es variable y este depende de factores y situaciones tanto internas como externas.

La motivación de acuerdo con Warr es una especie de conveniencia intrínseca la cual puede ser medida y corresponde al resultado de los acontecimientos la cual va acompañada de su recompensa. Los individuos tienden a compararse con las demás personas con relación a lo que poseen y aquello que desean tener, lo anterior puede ser un impulso que los lleva a desarrollar actitudes de posibles acciones las cuales los motiva a superarse y desarrollar sus habilidades. La motivación de los individuos está relacionada con el ambiente externo que los rodea, es decir, su ambiente familiar, social, valores, creencias, etc.

Stephen P. Robbins define a la motivación como: “la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionados por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual”.

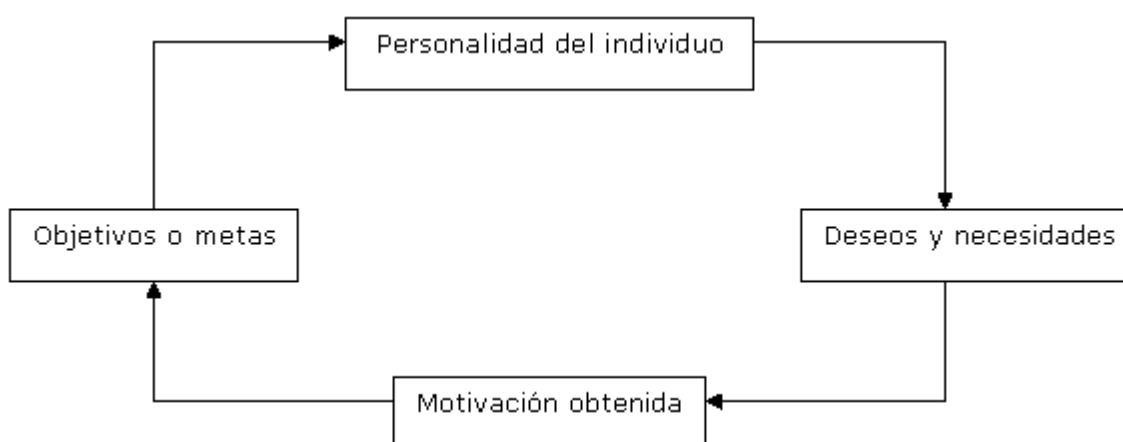
En la gestión de Recursos Humanos, este concepto se entiende como *“el deseo de una persona para hacer su trabajo lo mejor posible o por hacer el máximo esfuerzo para realizar las tareas asignadas”* (Gómez-Mejía, Balki, Cardy, 2004).

Ciclo de la motivación:

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.

Un modelo que explica de manera básica la motivación es el “Ciclo de la Motivacional”. Este ciclo comienza cada vez que surge una necesidad, al originarse la necesidad ésta quiebra el estado de equilibrio en que se encuentra el organismo,

produciendo un estado de tensión e insatisfacción, éste estado de tensión lleva a un comportamiento o acción, que finalmente se produce para provocar la liberación del desequilibrio, cuando el comportamiento o acción es eficaz, el individuo encontrará la satisfacción a su necesidad y el equilibrio. Sin embargo si no se satisface ésta necesidad puede provocarse dos situaciones la primera es que la necesidad pueda frustrarse, esto quiere decir ser transferida a otro objeto, persona o situación, provocando que la tensión encuentre una barrera para su liberación, y por lo tanto que esta tensión busque un medio indirecto de salida, ya sea por vía psicológica (agresividad, descontento, apatía, indiferencia, etc.) o por vía fisiológica (tensión nerviosa, insomnio, repercusiones cardiacas o digestivas, etc.), y segundo que la necesidad sea transferida o compensada, esto se presenta cuando la satisfacción de otra necesidad disminuye la intensidad de una necesidad que no puede ser satisfecha.



1 Personalidad del individuo: hay varios indicios de la personalidad de los individuos que pueden dar la pauta para saber que está se moverá con la motivación laboral adecuada independiente del estímulo que reciba ya sea un regaño o un elogio, *"Renovarse demanda asumir el papel de aprendiz, salir del círculo de preocupación y entregar tu tiempo"* (Santos, 2004) lo cual se puede interpretar como que la persona que quiere tener éxito aun cuando la regañen o la elogien siempre va a trabajar para hacer las cosas mejor, *"Para las personas inteligentes no existe la suerte, pero si la oportunidad"* (Santos, 2005) plantea la idea que, entonces se puede ver que de alguna manera hay personas que ante

la adversidad ven siempre una oportunidad de mejora y de poder demostrar toda su capacidad; también es importante que la persona presente otras características como *"La responsabilidad representa la capacidad de elegir entre un conjunto de alternativas la mejor"* (Santos, 2005), al analizar esta idea se puede tener la percepción de que mientras descubre una característica de la personalidad se ve la necesidad de encontrar a otra para que la anterior tenga algo en que basarse, del último pensamiento se puede tener la idea de concatenar la responsabilidad del individuo con la capacidad que pueda tener este para tomar las decisiones adecuadas por último pero no menos importante *"El entusiasmo es el interés llevado a su máxima expresión"* (Santos, 2005).

Los comportamientos se volverán más eficaces para la satisfacción de las necesidades una vez que se genera la repetición del ciclo, esto se produce porque se está utilizando el aprendizaje. De forma más clara, esto quiere decir que una vez satisfecha la necesidad ya no se ocasiona la tensión, por lo que deja de motivar el comportamiento.

Las motivaciones varían de acuerdo al comportamiento a cada individuo, por lo que se producen distintos patrones de conducta. A pesar de las diferencias que se pueden producir entre un individuo u otro, el proceso que provoca y activa los impulsos y las conductas es semejante. Existen tres premisas que explican la conducta humana, éstas son:

- Existe causalidad en la conducta, provocada por estímulos externos o internos.
- La conducta es motivada, o sea, en todo comportamiento existe un impulso o necesidad, que sirven para designar los motivos de la conducta.
- La conducta está orientada hacia objetivos, en toda conducta existe una finalidad por cumplir.

Si las suposiciones anteriores son correctas, el comportamiento no es espontáneo ni está exento de finalidad: **El comportamiento es causado.** Existe una causalidad del comportamiento. Tanto la herencia como el ambiente influyen de manera

decisiva en el comportamiento de las personas, el cual se origina en estímulos internos o externos.

- **El comportamiento es motivado.** En todo comportamiento humano existe una finalidad. El comportamiento no es casual ni aleatorio, siempre está dirigido u orientado hacia algún objetivo.

El comportamiento está orientado hacia objetivos. En todo comportamiento existe un “impulso”, un “deseo”, una “necesidad”, una “tendencia”, expresiones que sirven para indicar los “motivos” del comportamiento siempre habrá en él un objetivo implícito o explícito.

1 Motivación obtenida: sabiendo que la clase de motivación obtenida para llegar a realizar una meta depende en gran manera de cómo es la personalidad del individuo y de que tan prioritario es satisfacer la necesidad obtendrá motivación necesaria para salir adelante ante la adversidad y la prueba laboral que imponen los jefes, para el caso se puede llegar a pensar en una persona que trabaja de operario en una planta en donde los gerentes de producción le exigen que cumpla una meta diaria para poder mantenerse y él es el que lleva la comida a su familia, esta persona soportara la presión que pueda llegar a ejercer el gerente sobre él ya que su motivación es la más fuerte de todas cumplir con las necesidades no solo de él sino la de su familia incluso se podría dar el caso de que la persona se desempeñe de una manera sobresaliente ya que necesita el empleo y tal vez de pasó le demuestra al jefe que es alguien confiable. Al ver que tan complejo y variable se hace el estudio ya que depende de muchos factores que van cambiando de individuo en individuo solo se deja la idea de cómo afecta la necesidad al tipo de motivación que se puede obtener.

2 Objetivos y metas: en el momento en que se plantea una necesidad se fija una meta a cumplir y se confecciona un camino para poder lograr la meta y surge la fuerza (motivación) que ayuda a seguir por todo el camino hasta alcanzar la meta, pero este es el caso ideal en el que la meta se puede alcanzar

con esfuerzo y sacrificio pero por lo general en la vida empresarial hay un gran abismo con respecto a estas aspiraciones.

2.2.3 Tipos de Motivación

Así como existen varios conceptos acerca de la motivación, también existen varios tipos de ésta.

Algunos autores distinguen entre dos tipos de motivación intrínseca: uno basado en el disfrute y el otro en la obligación. En este contexto, la obligación se refiere a la motivación basada en lo que un individuo piensa que debería ser hecho. Por ejemplo, un sentimiento de responsabilidad por una misión puede conducir a ayudar a otros más allá de lo que es fácilmente observable, recompensado, o divertido. Evidentemente, se refiere aquí a la obligación de autoexigencia, ya que la obligación por parte de terceros sería un motivante extrínseco.

2.2.3.1 Motivación Primaria y Secundaria

Existen motivaciones primarias y secundarias, las primarias como su nombre lo indica están ligadas con las necesidades biológicas que interactúan muy poco con la conducta, pueden ser motivadas originalmente por estas, pero concluidos por procesos complejos de condicionamiento y aprendizaje. Las motivaciones secundarias, se adoptan debido a experiencias, llegan a ser el resultado del vivir individual y del aprendizaje. Por ejemplo, la motivación a vivir con ciertos lujos (González, 2007).

2.2.3.2 Motivación Individual y Motivación Colectiva

La motivación de un equipo es algo más que la suma de las motivaciones de cada uno de los miembros. Supone, más que una yuxtaposición de varios “yo”, la existencia de un “nosotros”.

Una institución debe ser un organismo, no un mecanismo, debe lograr una comunidad de vida, no una mera cuota de producción, hay que considerar dos aspectos: la motivación del individuo dentro del grupo y la motivación del grupo como tal.

2.2.3.3 La 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”* (Reeve, 2004), es decir, alude a fuentes de satisfacción que han sido programadas socialmente, como por ejemplo, los halagos y el dinero. Aparece cuando lo que atrae no es la acción que se realiza en sí, sino lo que se recibe a cambio de la actividad realizada (por ejemplo, una situación social, dinero, comida o cualquier otra forma de recompensa).

Tradicionalmente, la **motivación extrínseca** se ha utilizado para motivar a empleados:

- Recompensas tangibles tales como pagos, promociones (o castigos).
- Recompensas intangibles tales como la alabanza o el elogio en público.
-

2.2.3.4 La motivación Intrínseca

Se evidencia cuando el individuo realiza una actividad por el simple placer de realizarla, sin que nadie de manera obvia le de algún incentivo externo. Un hobby es un ejemplo típico, así como la sensación de placer, la auto superación o la sensación de éxito.

La motivación intrínseca se ha estudiado intensamente por los psicólogos educativos desde los años 1970, y numerosos estudios han encontrado que está asociada con altos logros educativos y disfrute de estudiantes. Bandura llama a este tipo de motivación el interés intrínseco (Reeve, 2004), 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”* (Reeve, 2004); en otras palabras, cuando la conducta está autorregulada y surge de los intereses, curiosidades, necesidades y reacciones personales.

2.2.4 Teorías de la Motivación

Existen teorías motivacionales en las cuales se basan en la idea en que, dada la oportunidad y los estímulos adecuados, las personas trabajan bien y de manera positiva.

Un punto importante dentro del análisis teórico de la motivación es entender las necesidades, ya que estas necesidades son las que finalmente mueven a las personas y las motivan a comportarse de una determinada manera. Este tema es importante de conocer y visualizar en la administración de recursos humanos de cada organización, esto para captar cuales pueden ser necesidades satisfechas y no satisfechas, encontrar mejores métodos para motivar a los empleados y así lograr finalmente mayor productividad.

2.2.4.1 Teoría de la Jerarquía de Necesidades de Maslow

Abraham Maslow, psicólogo Estadunidense nacido en 1908, desarrolló una interesante Teoría de la Personalidad, en la que desarrolla, entre otros aspectos, la Teoría de la Motivación, cuyo más representativo ícono es la Pirámide de Maslow, en ella propuso una estratificación de las necesidades en cinco niveles jerarquizados de forma que el individuo debe satisfacer cada nivel.

Una de las teorías motivacionales basada en las necesidades que imperan en los seres humanos partiendo de que los motivos del comportamiento humano residen en el propio individuo: su motivación para actuar y comportarse se deriva de fuerzas que existen en su interior, en donde los seres humanos somos conscientes de algunas necesidades pero, no de otras, esta teoría fue propuesta por el doctor Abraham Maslow en el año de 1954 (Chiavenato, 2001; Arias Heredia, 2004).

Según Maslow, las necesidades humanas están distribuidas en una pirámide, dependiendo de la importancia e influencia que tenga en el comportamiento humano.

En la base de la pirámide se encuentran las necesidades más elementales y recurrentes (necesidades primarias), en tanto que las necesidades de desarrollo van adquiriendo un nivel más alto hasta llegar a una satisfacción plena en todos los sentidos del individuo.

El primer nivel corresponde a las necesidades primarias para la subsistencia del individuo, llamadas también necesidades fisiológicas (conocidas también como necesidades biológicas o básicas) como comer, beber y dormir; laboralmente se consideraría un salario y condiciones laborales mínimas. Exigen una satisfacción cíclica y reiterada para garantizar la supervivencia del individuo, ya que se relacionan con la subsistencia y existencia del individuo. Cada individuo requiere de diferentes grados de satisfacción individual, no obstante que son comunes en todos, su principal característica es la premura.

El segundo nivel corresponde a la necesidad de protección y seguridad, en el aspecto laboral equivale a las condiciones de seguridad laboral, estabilidad en el empleo, seguridad social y salario superior al mínimo.

El tercer nivel se refiere a las necesidades sociales como vinculación, cariño, amistad, etc., y en el ámbito del trabajo son las posibilidades de interactuar con otras personas, el compañerismo, relaciones laborales. Al hombre, le es imprescindible, emocionalmente, darse cuenta que constituye un elemento estimado dentro del

contexto de las relaciones interpersonales que se instauran dentro de la comunidad; no sólo necesita sentirse apreciado y estimado sino que, además, desea contar con cierto prestigio entre los integrantes de su grupo en una jerarquía.

El cuarto nivel corresponde a las necesidades de consideración y mantenimiento de un estatus que en el ámbito del empleo sería el poder realizar tareas que permitan un sentimiento de logro y responsabilidad, recompensas, promociones y reconocimiento. El nivel más alto implica la autorrealización personal que laboralmente se refiera a la posibilidad de utilizar plenamente las habilidades, capacidades y creatividad. El ser humano, por su vida en sociedad, requiere comunicarse con sus congéneres, verse hacia el exterior, expresar sus conocimientos y sus ideas; así mismo, requiere trascender, desea dejar huella por su paso por el mundo.

En este orden de ideas, Espinoza, H. (2009), en su artículo *“La Pirámide de Maslow”*, afirma que la idea básica de esta jerarquía es que las necesidades más altas ocupan la atención sólo cuando se han satisfecho las necesidades inferiores de la pirámide. Las fuerzas de crecimiento dan lugar a un motivo ascendente en la jerarquía, mientras que las fuerzas agresivas empujan las necesidades prepotentes hacia abajo en la jerarquía.



2.2.4.2 Teoría de Herzberg

En la década de 1950, Frederick Herzberg desarrolló un modelo de motivación de dos factores. Se basó en investigaciones realizadas con ingenieros y contadores acerca de qué es lo que las personas buscan de su trabajo. Así, pidió a las personas que pensaran en qué momento habían sentido particularmente bien en su trabajo y cuándo particularmente mal. Se les solicitó, además, que describieran las condiciones que produjeron dichos sentimientos. Así, se descubrió que los empleados nombraban diferentes tipos de condiciones de bienestar y satisfacción.

De las respuestas obtenidas por Herzberg concluyó que la contestación dada por las personas cuando se sentían bien con su trabajo eran significativamente distintas que cuando se sentían mal. Los factores intrínsecos, como el progreso, reconocimiento, responsabilidad y logros, están vinculados con la satisfacción. Los entrevistados que se sentían bien con su trabajo se atribuían a ellos mismos estos factores. En cambio, los encuestados insatisfechos citaban factores extrínsecos, como la supervisión, salario, normas de la compañía y condiciones laborales.

De acuerdo con Herzberg, los factores que producen la satisfacción laboral son distintos que los que llevan a la insatisfacción. Por tanto, eliminar factores de insatisfacción traerá la paz, pero no por fuerza la motivación, aplacarán a los trabajadores en lugar de motivarlos.

Convencido de que la relación de un individuo con su trabajo es básica y de que su actitud hacia éste bien, puede determinar el éxito o el fracaso. Herzberg analizó lo que los individuos quieren en su trabajo deduciendo que la motivación depende de dos factores.

- **Factores Higiénicos o factores extrínsecos:** Se considera la perspectiva ambiental es decir las condiciones que rodean al individuo cuando trabaja y, que constituyen los factores que las empresas han empleado tradicionalmente para lograr la motivación de sus empleados como son: las condiciones físicas y ambientales de trabajo, el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión recibida, el clima de las relaciones entre las directivas y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades existentes, etc.
- **Factores Motivacionales o factores intrínsecos:** Se enfocan con el contenido, las tareas y los deberes relacionados con el cargo en sí; producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento en la productividad hasta niveles de excelencia. Aquí se incluyen los sentimientos de realización, crecimiento y reconocimiento profesional, manifiestos en la ejecución de tareas y actividades que constituyen un gran desafío y tienen bastante significación en el trabajo. Cuando los factores motivacionales son óptimos, elevan la satisfacción.

FACTORES MOTIVACIONALES (De satisfacción)	FACTORES HIGIENICOS (De insatisfacción)
Contenido del cargo (cómo se siente el Individuo en relación con su CARGO)	Contexto del cargo (Cómo se siente el Individuo en relación con su EMPRESA).

1. El trabajo en sí. 2. Realización. 3. Reconocimiento. 4. Progreso profesional. 5. Responsabilidad.	1. Las condiciones de trabajo. 2. Administración de la empresa. 3. Salario. 4. Relaciones con el supervisor. 5. Beneficios y servicios sociales.
--	--

2.2.4.3 Teoría de las Necesidades de McClelland

La teoría realizada por David McClelland se basa en un sistema de clasificación de tres de los impulsos más dominantes que participan en la motivación. McClelland sostuvo que; “los individuos tienden a desarrollar ciertos impulsos motivacionales como producto del entorno cultural en el que viven, impulsos que influyen en la concepción de su trabajo y en la forma en que conducen sus vidas”. Esta teoría postula que: *“el logro, poder y afiliación son tres necesidades importantes que ayudan a explicar la motivación” (Robbins, 2004).*

McClelland enfoca su teoría básicamente en tres necesidades (Robbins, 2004):

- **Necesidades de Logro:** Algunas personas tienen un impulso irresistible de triunfar, luchan por las realizaciones personales más que por las recompensas del éxito en sí. Tienen el deseo de hacer algo mejor o de manera más eficiente de lo que se ha hecho anteriormente, tienen el impulso de sobresalir, de tener realizaciones sobre un conjunto de normas, y de la lucha por alcanzar el éxito.
- **Necesidad de Poder:** Es la necesidad de hacer que los otros se conduzcan como no la habrían hecho de otro modo, es decir el deseo de tener un impacto, de ejercer una influencia y controlar a los demás; prefieren encontrarse en situaciones de competencia y posición y, están más interesados en el prestigio y en ganar la influencia sobre los demás que en el desempeño eficaz.

- **Necesidad de Afiliación:** Las personas con grandes deseos de afiliación se esfuerzan por hacer amigos, prefieren situaciones de cooperación que las de competencia y esperan relaciones de mucha comprensión recíproca, ya que impera el deseo de tener relaciones amistosas y cercanas.

2.2.4.4 Teoría de Alderfer

Clayton Alderfer, tomó como referencia la Teoría de Maslow, proponiendo en su teoría la existencia de tres grupos de necesidades básicas como son: existencia, relación y crecimiento, debido a esto su teoría es conocida como Teoría ERC (Robbins, 2004).

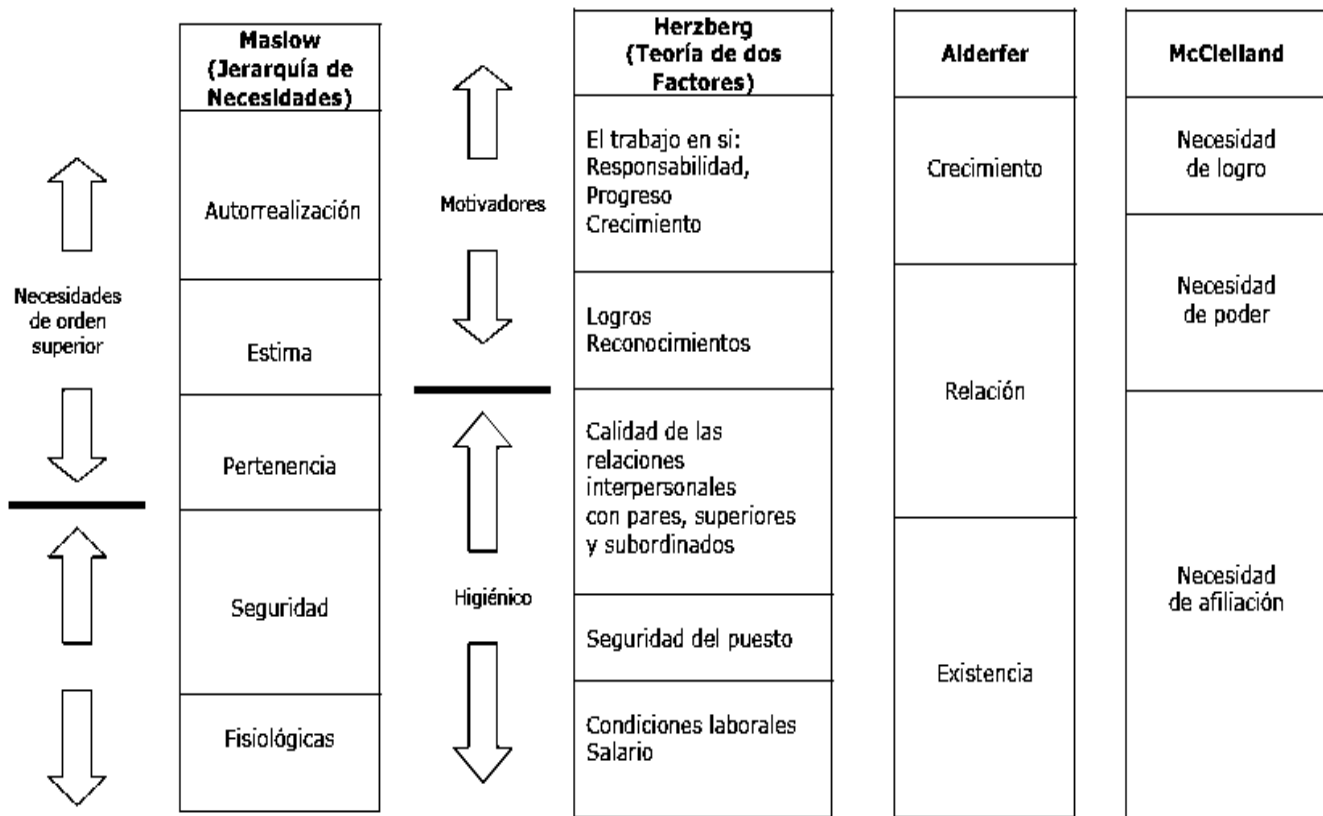
El grupo de existencia se refiere a la provisión de los elementos básicos para la supervivencia humana y alude a aquellas que Maslow denominaba fisiológicas o básicas y de seguridad. El segundo grupo de necesidades de relación corresponden al deseo personal de establecer vínculos de importancia y son el paralelo de las necesidades sociales y de estima descritas por Maslow. Por último, las necesidades de crecimiento aluden al anhelo de desarrollo individual, o en otras palabras, de autorrealización (Robbins, 2004).

- **Necesidades de Existencia (E):** que incluyen junto a las necesidades fisiológicas y de seguridad de Maslow las condiciones de trabajo y las retribuciones.
- **Necesidades de Realización (R):** agrupan las necesidades sociales y de consideración de Maslow. Según Alderfer, estas necesidades se satisfacen más con una interacción abierta, correcta y honesta que por mantener relaciones agradables eludiendo la crítica.

- **Necesidades de Desarrollo (D):** que se refieren al deseo de autoestima y autorrealización, a través de una fuerte implicación en la dinámica laboral y por la completa utilización de las habilidades, capacidades y creatividad.

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

A continuación, se expone un esquema que muestra las teorías motivacionales de contenido en relación y permite visualizar sus diferentes énfasis.



Fuente: Apablaza (2000)

2.2.4.5 Teoría de Equidad

La teoría de la equidad dice que: “los individuos comparan sus aportaciones al trabajo y sus resultados con los de los demás y reaccionan para eliminar las desigualdades” (Robbins, 2004).

La teoría de la equidad considera la motivación desde el punto de vista de las comparaciones que hace la gente entre sí. Forma parte de la teoría del intercambio, que tiene claras aplicaciones en el comportamiento organizacional. La teoría de la equidad propone que los empleados se sienten motivados a mantener relaciones justas o “equitativas” entre sí y a modificar aquellas relaciones que sean injustas o “inequitativas”. La teoría de la equidad de acuerdo con Adrián Furnham tiene que ver con el deseo de las personas a evitar sentimiento negativos que surgen cuando los tratan de manera injusta.

De acuerdo con Adrián Furnham, la teoría de la equidad señala que las personas hacen comparaciones sociales entre ellas y otros individuos respecto a dos variables: resultados (beneficios, retribuciones) y aportaciones (esfuerzo y habilidades). *“Los primeros se refieren a lo que los empleados creen que ellos y los demás obtendrán de sus trabajos, incluido el sueldo, las prestaciones o el prestigio. Las segundas se refieren a las aportaciones que los empleados creen que ellos y los demás hacen a sus empleos, el número de unidades producidas o las habilidades empleadas para realizar el trabajo” (Furnham, 2000).*

A los individuos no solo les interesa la simple satisfacción de sus necesidades, sino también que el sistema de recompensas (de todo tipo) sea justo. La teoría de la equidad plantea que los individuos juzgan la justicia comparando sus aportaciones a la empresa con el rendimiento que reciben y además comparando ese margen con el de otras personas. De las comparaciones sociales pueden derivarse 3 combinaciones:

- Equidad
- Excesiva recompensa
- Poca recompensa

Si la persona percibe que hay desigualdad tratara de restaurar el balance perdido. Las reacciones a la desigualdad pueden ser físicas o psicológicas, así como también internas o externas.

Goodman tiene básicamente cuatro opciones para definir la comparación que los individuos realizan dentro de la organización, y estos son:

- ❖ *Uno mismo, hacia dentro. La comparación del empleado con las experiencias de otros en un puesto diferente dentro de la organización actual.*
- ❖ *Uno mismo, hacia fuera. La comparación del empleado con las experiencias de otros en una situación o posición fuera de su organización actual.*
- ❖ *Otros, dentro. Se comparan otros individuos o grupos de individuos dentro de la organización del empleado.*
- ❖ *Otros, fuera. Se comparan los individuos o grupos de individuos fuera de la organización del empleado.*

En las investigaciones se señala que tanto hombres como mujeres hacen comparaciones con personas de su mismo sexo. También se muestra ahí que las mujeres ganan menos que los hombres en puestos equivalentes y que esperan menos salarios por el mismo trabajo. Entonces, una mujer que toma a otra mujer como referencia calcula con un parámetro inferior. Concluimos que los empleados que ocupan puestos sin distinción sexual harán más comparaciones cruzadas que aquellos que se desenvuelven en trabajos dominados por hombres o por mujeres. Esto también indica que si las mujeres toleran sueldos inferiores, quizá se debe al parámetro con el que se comparan.

De acuerdo con la teoría de la equidad, cuando los empleados perciban una desigualdad se puede predecir que se decidirán por una de seis opciones:

1. Cambiar sus aportaciones (por ejemplo no esforzarse tanto).
2. Cambiar sus resultados (por ejemplo, produciendo más con menor calidad).

3. Distorsionar las percepciones del yo (por ejemplo: “creía que mi ritmo era moderado, pero ahora veo que trabajo mucho más que los demás”).
4. Distorsionar las percepciones de los otros (por ejemplo: “el trabajo de X no es tan atractivo como me lo parecía”).
5. Escoger otro referente (por ejemplo: “No gano como mi cuñado, pero me va mucho mejor que a mi papá cuando tenía mi edad”).
6. Abandonar el terreno (renunciar).

2.2.4.6 Teoría de la Fijación de Metas de Locke

La Teoría del establecimiento de metas ideada por Edwin Locke (Schultz), a finales de la década de 1960, se relaciona claramente con el mundo del trabajo. Según Locke propuso que las intenciones de trabajar por una meta son un motivador importante, es decir, la motivación primaria en el trabajo puede definirse a partir del deseo de lograr una meta determinada, ya que, las metas indican a los empleados lo que se tienen que hacer y cuánto esfuerzo hay que invertir, así, las metas específicas aumentan el desempeño; y las metas difíciles, cuando se aceptan, producen un desempeño mayor que las fáciles manteniendo constantes factores como la capacidad y la aceptación de las metas; ya sea participando en la fijación de metas propias de forma individual o en conjunto.

TEORÍA DE LA SATISFACCIÓN LABORAL DE HERZBERG

La “Teoría de los Dos Factores”. Herzberg desarrolló su teoría con base en una investigación realizada en 200 ingenieros y contadores quienes relataron una experiencia de trabajo excepcionalmente buena, y otra, excepcionalmente mala.

En consecuencia, se propone la existencia de dos clases de factores:

Factores Intrínsecos o Motivadores, incluye la relación empleado trabajo, realización, reconocimiento, la promoción, el trabajo estimulante y la responsabilidad.

Factores Extrínsecos. Las políticas y la administración de la empresa, relaciones interpersonales, sueldo, la supervisión y las condiciones de trabajo.

Herzberg supone que se da una relación entre satisfacción y la productividad, pero su metodología no se ocupa de la segunda, si se desea relevar la investigación es preciso suponer una fuerte relación entre motivación y productividad.

La clasificación rígida de Factores Extrínsecos e Intrínsecos, es arbitraria no hay elementos empíricos para considerar que los factores extrínsecos no puedan motivar a la gente y viceversa, no hay factores absolutos, tanto unos como otros pueden producir satisfacción-insatisfacción. Algunos factores de higiene-entre ellos, el aumento y los elogios- también podrían cumplir la función de motivadores puesto que llevan al reconocimiento del logro (Schultz).

Uno de los aportes de la Teoría es el “enriquecimiento del puesto”, que implica hacer más interesante y con retos al trabajo, darle mayor autonomía al trabajador y permitirle hacer parte de la planeación e inspección que normalmente realiza el supervisor. Estructurar los puestos de modo que el trabajador tenga oportunidad de experimentar una sensación de logro, como ensamblar un producto hasta terminarlo.

TEORÍA DE LAS NECESIDADES DE McClelland

David McClelland y sus colaboradores ofrecen una forma muy diferente de concebir las necesidades: la necesidad de logro, la necesidad de Afiliación y la necesidad de Poder.

Con base en las numerosas investigaciones realizadas, se ha comprobado que las personas con necesidad de logro sobresalen en las actividades empresariales como dirigir su propio negocio o una unidad independiente dentro de una corporación. Aunque son excelentes en su rendimiento personal, generalmente no influyen en otros para que sean eficientes.

Efectivamente, la elevada necesidad de poder es un requisito de la eficiencia gerencial. Pero resulta difícil diferenciar cuál es la causa y cuál el efecto, puede ser que la necesidad de poder se derive de ocupar un elevado cargo en la organización, con tal argumento se propone que cuanto más ascienda un individuo en la empresa, mayor será su motivación de poder, dado que las posiciones de mucho poder son así mismo estímulo de una fuerte motivación de poder. Finalmente, se ha logrado estimular la necesidad de logro en las personas ya sea desarrollando su potencial o sometiéndolo a un entrenamiento para el efecto (Robbins).

En sus investigaciones McClelland identificó tres características de las personas con gran necesidad de logro:

- Prefieren trabajos donde puedan asumir responsabilidades en la solución de problemas y se les facilite poner en juego su iniciativa. Prefieren tener el control sobre su desempeño y no depender del azar o suerte.
- Tienden a asumir riesgos calculados y a fijarse metas moderadas, como de dificultad mediana.
- Necesitan retroalimentación continua y clara sobre sus adelantos (felicitaciones, reconocimientos).

TEORÍA DE LA EQUIDAD

La teoría de la equidad es una de las más importantes respecto a lo que hace a la gente productiva, y que ha resultado de mayor utilidad para los gerentes, conformada por una serie de conceptos relacionados con la forma como se percibe la justicia. Según esta teoría, la principal fuerza motivadora es la lucha por lo que se considera justo. Trata de explicar las relaciones entre los individuos y los grupos, y los efectos que sobre dichas relaciones puede tener la desigualdad percibida.

Adams (1963-1965) al diseñar esta teoría afirma que las personas tienden a juzgar la justicia al comparar sus insumos y contribuciones en el empleo, con las recompensas que reciben, y además, con el de otras personas dentro de su empresa y en la sociedad. La gente hace comparaciones en su trabajo; si a un joven profesional le ofrecen un empleo calificado y un sueldo por encima de lo esperado en su primer empleo, irá a trabajar entusiasmado y satisfecho.

El diagnóstico de las desigualdades en los centros laborales puede revelar la causa de los problemas de la motivación; de modo que el gerente podrá luego tratar de reducir las desigualdades.

La revisión de investigaciones recientes tienden a confirmar la tesis de la equidad: la motivación de los empleados recibe en buena medida el influjo tanto de las recompensas relativas como de las absolutas. Cuando perciben una inequidad, actúan para corregir dicha situación. El resultado puede ser mayor o menor productividad, mayor o menor calidad del producto, incremento del ausentismo o renuncia voluntaria (Robbins).

TEORÍA DE LA EXPECTATIVA DE VROOM

La teoría de las expectativas busca explicar las diferencias entre los individuos y las situaciones.

Este modelo se basa en cuatro supuestos referentes al comportamiento en las organizaciones: 1) el comportamiento depende de una combinación de fuerzas en los individuos y en el ambiente; 2) las personas toman decisiones conscientes sobre su comportamiento; 3) las personas tienen distintas necesidades, deseos y metas; 4) las personas escogen entre varias opciones de comportamientos, basándose en sus expectativas de que determinado comportamiento les produzca el resultado deseado.

La hipótesis fundamental de la teoría de las expectativas es que el trabajador hace lo que cree que le puede llevar a un resultado final esperado. Si considera que el camino para alcanzar sus metas es la alta productividad, su nivel de producción será elevado, si por el contrario, cree que la baja productividad es el medio para conseguir sus metas, su rendimiento será bajo (Georgopoulos, 1957). Esta teoría produce mejores resultados en aquellos contextos que la favorecen (Graen, 1969). Según Graen debe existir una relación de contingencia claramente establecida entre el comportamiento del individuo y el resultado deseado. Si la persona no percibe tal relación, la teoría no funciona. Para que ejerza influencia en la productividad, el empleador debe recompensar el desempeño de manera proporcional y ascender a los mejores. Los gerentes que desean hacer productiva a la gente deben establecer la expectativa de que a mayor producción, más recompensas (Nash, 1988).

La teoría es interesante, pero ¿qué plantea para hacer más productivo al personal? Primero, enfatiza en las retribuciones o recompensas, los directivos deben asegurarse que las recompensas estarán de acuerdo a lo que el personal desea. Segundo, los directivos deben comprender por qué el personal percibe ciertos resultados como atractivos o no. Tercero, la teoría acentúa los comportamientos esperados, en tal sentido, ¿sabe el personal lo que se espera de ellos y cómo serán evaluados? Las metas organizacionales podrían no cumplirse a menos que los empleados adviertan la conexión entre desempeño y recompensa. Por último, la teoría está relacionada con las percepciones del personal, lo real es irrelevante. Las propias percepciones de desempeño, recompensa y resultado meta-satisfacción de un individuo determinarán su nivel de esfuerzo, no los resultados en sí mismos, por

ello, debe existir retroalimentación continua para orientar las percepciones de la realidad (Robbins).

Nash opina que la teoría de las Expectativas tiene implicaciones prácticas para las empresas que desean mejorar su productividad, al respecto, los gerentes deberían establecer una relación entre recompensa y desempeño, creando una contingencia entre el comportamiento y la recompensa para aumentar las expectativas y evitar alzas salariales indiscriminadas (Nash, 1988).

TEORÍA DE LA FIJACIÓN DE METAS

La hipótesis fundamental de la teoría de la fijación de metas es sencillamente la siguiente: “el desempeño de los individuos es mayor cuando existen unas metas concretas o unos niveles de desempeño establecidos, que cuando estos no existen”. Las metas son objetivos y propósitos para el desempeño futuro.

La utilidad de la Fijación de Metas para los gerentes, según Miner (1980), implica tomar en cuenta las diferencias individuales al fijar las metas, determinar su especificidad y dificultad. Las personas con alta motivación de logro, tendrán mejor desempeño ante metas concretas y difíciles, por su capacidad y confianza en sí mismas (Nash, 1988).

Las características de quienes participan en establecer las metas, como su nivel de autoridad y estudios pueden tener repercusiones en su eficacia. Así, es más probable que los trabajadores acepten metas establecidas por personas con autoridad legítima. La aceptación de metas también influye en el grado de dificultad que éstas pueden tener. Es probable que el personal cumpla con una tarea si las metas son difíciles y aceptadas, pero no si son difíciles y rechazadas. Cuando se unen al intento por elevar las expectativas, el esfuerzo conduce al desempeño; establecer metas difíciles puede impulsar a la productividad (Gordon, 1997).

TEORÍA DE REFUERZO

Mediante la teoría del refuerzo, el administrador motiva a los empleados alentando comportamientos deseados y desalentando los no deseados. Se debe aprender a recompensar la productividad, el alto desempeño, la creatividad, la mejor calidad y el compromiso, por ejemplo, y desalentar el ausentismo, la baja del desempeño e ineficiencia. Algunos refuerzos pueden ser: trabajos desafiantes, el dinero, elogios, reconocimiento y progreso profesional. Aunque la eficacia de tales refuerzos, varía de un individuo a otro según su historia personal (Nash, 1988, Gordon, 1997).

La hipótesis fundamental de la teoría de la fijación de metas es sencillamente la siguiente: “el desempeño de los individuos es mayor cuando existen unas metas concretas o unos niveles de desempeño establecidos, que cuando estos no existen”. Las metas son objetivos y propósitos para el desempeño futuro. Locke y colaboradores demostraron que son importantes tanto antes como después del comportamiento deseado. Cuando participan en la fijación de metas, los trabajadores, aprecian el modo en que su esfuerzo producirá un buen desempeño, recompensa y satisfacción personal.

CASO PRÁCTICO

SISTEMA DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO Y SANEAMIENTO DE ZACAPU

ANTECEDENTES

El H. Ayuntamiento Constitucional de Zacapu Michoacán en sesión celebrada el día tres de Mayo de mil novecientos noventa y uno., con fundamentos en los Artículos 29, fracción XII de la Ley Orgánica Municipal, y 18 de la Ley de Agua Potable y Alcantarillado y Saneamiento del Estado de Michoacán, ha tenido bien emitir el siguiente acuerdo, mediante se crea el Organismo Operador del Sistema de Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento de Zacapu Michoacán..

Artículo 1.- Se crea el Organismo Operador del Sistema de Agua Potable ,Alcantarillado y Saneamiento, el que se denominara Comité de Agua Potable y Alcantarillado del Municipio de Zacapu Michoacán. Organismo Publico Descentralizado, con personalidad Jurídica y patrimonios propios , cuyos fines serán operar , administrar , mantener y conservar ,rehabilitar y ampliar y mejorar los servicios de agua potable y alcantarillado del Municipio de Zacapu Michoacán, en congruencia con el plan Estatal de Agua Potable , Alcantarillado y Saneamiento , en cuya formulación habrá de participar de manera conjunta con la Comisión Nacional del Agua, el Comité del Agua Potable , Alcantarillado y Saneamiento , el Ayuntamiento y los usuarios del servicio a sus cargos.

Artículo 2.- Este Organismo podrá celebrar toda clase de actos, para el cumplimiento de sus funciones y logro de sus fines, comprometerse y obligarse , adquirir bienes y derechos en los términos de su Reglamento interior y demás disposiciones vigentes.

Artículo 3.- El Organismo que se crea, enmarca sus acciones dentro del Plan Estatal del Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento y no tendrá carácter lucrativo, siendo sus objetivos de servicio público y beneficio social colectivo.

MISION

Proporcionar a la población un servicio de agua y alcantarillado eficiente, cumpliendo con las normas de calidad establecidas y las que marca la Ley del Estado de Michoacán, así como la atención nuestros usuarios en quejas, sugerencias y reportes con un trato amable y justo para todos.

VISION

Ser un equipo de trabajo firme, proporcionar un servicio de agua y alcantarillado de calidad brindando bienestar social a nuestros usuarios.



UNIVERSIDAD MICHUACANA DE SAN NICOLÁS DE HIDALGO

CUESTIONARIO DE MOTIVACION DEL PERSONAL

Favor de llenar el siguiente cuestionario marcando con una X la respuesta que usted mejor considere:

Género: H----- M-----

1. ¿Ha recibido Usted incentivos y/o reconocimientos (resolución, carta de felicitación, o beca de capacitación), durante los dos últimos años que viene laborando en SAPAS?

a. ☐ Siempre ☐ b. A menudo ☐ c. Pocas veces ☐ d. Raramente e ☐ Nunca

2-¿La remuneración que percibe usted ¿corresponde al trabajo realizado?

a. ☐ Siempre ☐ b. A menudo ☐ c. Pocas veces ☐ d. Raramente e ☐ Nunca

3. ¿Influyen las condiciones del ambiente físico en la forma que desempeña su trabajo?

a. ☐ Siempre ☐ b. A menudo ☐ c. Pocas veces ☐ d. Raramente e ☐ Nunca

4. ¿Considera Usted que la disposición de equipos, herramientas y recursos materiales que se emplean en el SAPAS para la prestación del servicio es apropiada?

a. ☐ Siempre ☐ b. A menudo ☐ c. Pocas veces ☐ d. Raramente e ☐ Nunca

5. ¿Es cordial la relación entre usted y su Jefe inmediato?

a. ☐ Siempre ☐ b. A menudo ☐ c. Pocas veces ☐ d. Raramente e ☐ Nunca

6. ¿Es cordial la relación entre usted y sus compañeros de trabajo?

a. ☐ Siempre ☐ b. A menudo ☐ c. Pocas veces ☐ d. Raramente e ☐ Nunca

7. ¿Considera usted que las capacitaciones recibidas por el SAPAS ha mejorado el desempeño de sus funciones?

a. ☐ Siempre ☐ b. A menudo ☐ c. Pocas veces ☐ d. Raramente e ☐ Nunca

8. ¿El sistema de agua potable a realizado capacitaciones en los dos últimos años?

a. ☐ Siempre ☐ b. A menudo ☐ c. Pocas veces ☐ d. Raramente e ☐ Nunca

9. ¿Considera usted que es bueno su desempeño laboral?

a. ☐ Siempre ☐ b. A menudo ☐ c. Pocas veces ☐ d. Raramente e ☐ Nunca

10. ¿Se realizan mejoras para motivar el desempeño dentro del Sistema de Agua Potable?

a. ☐ Siempre ☐ b. A menudo ☐ c. Pocas veces ☐ d. Raramente e ☐ Nunca

11.- ¿Se siente con ánimo y energía para realizar adecuadamente tu trabajo?

a. ☐ Siempre ☐ b. A menudo ☐ c. Pocas veces ☐ d. Raramente e ☐ Nunca

12.- ¿Las tareas que realiza lo motivan y permiten su desarrollo profesional?

a. ☐ Siempre ☐ b. A menudo ☐ c. Pocas veces ☐ d. Raramente e ☐ Nunca

13. ¿Las condiciones laborales (salario, horarios, vacaciones, beneficios sociales, etc.) son Satisfactorias?

a. ☐ Siempre ☐ b. A menudo ☐ c. Pocas veces ☐ d. Raramente e ☐ Nunca

14. ¿Recibo reconocimientos por las tareas que realizo?

a. ☐ Siempre ☐ b. A menudo ☐ c. Pocas veces ☐ d. Raramente e ☐ Nunca

15. ¿Cuándo introduzco una mejora en mi área de trabajo se me reconoce?

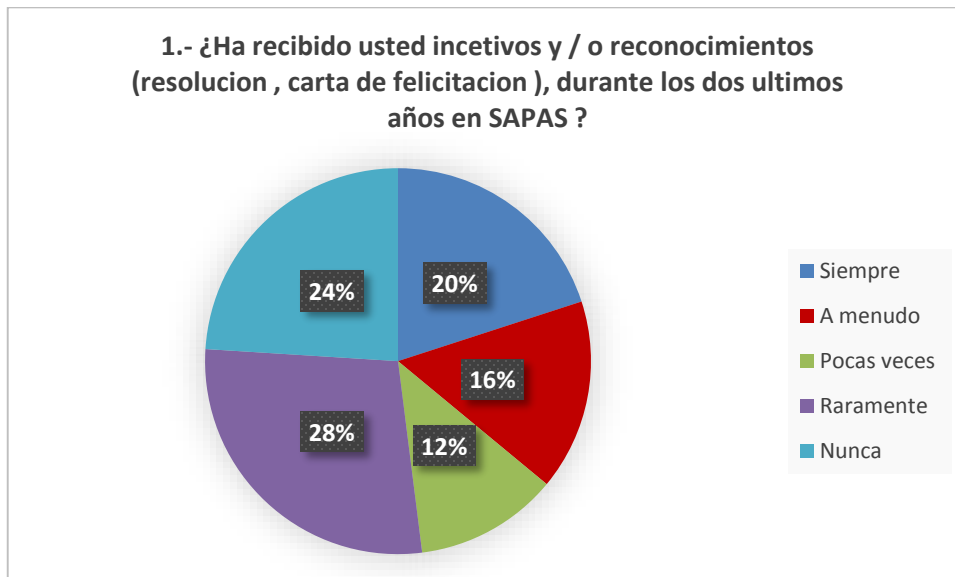
a. ☐ Siempre ☐ b. A menudo ☐ c. Pocas veces ☐ d. Raramente e ☐ Nunca

A continuación se plasman los resultados de la aplicación del cuestionario a través de las siguientes graficas circulares

Análisis o interpretación de datos

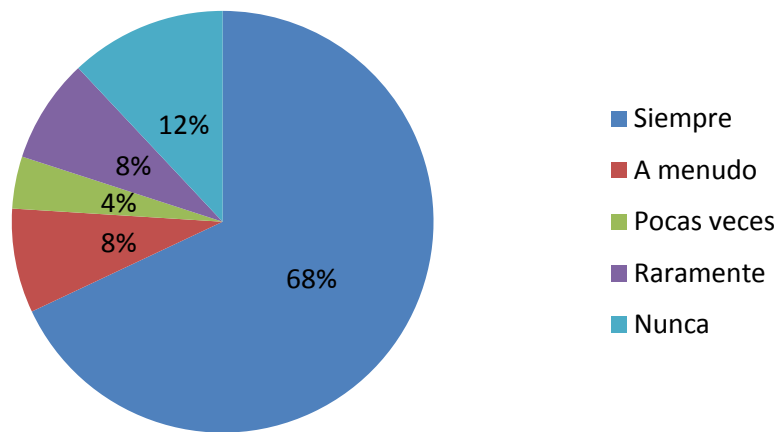
Población: 50 empleados del SAPAS.

Muestra: 25 empleados del SAPAS.



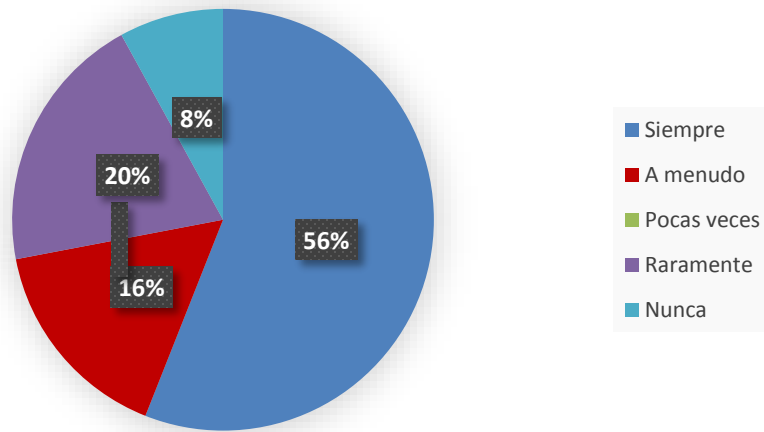
- El 28% de los empleados mencionan que raramente han recibido incentivos y /o reconocimientos en los dos últimos años dentro del Sapas mientras que el 12% indica que pocas veces han recibido incentivos y /o reconocimientos en los dos últimos años en SAPAS.

2.- ¿La remuneracion que percibe usted corresponde a su trabajo realizado?



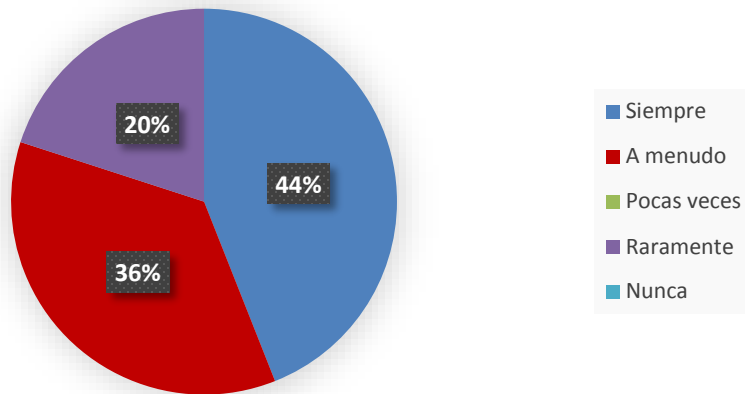
- EL 68% de los empleados mencionan que siempre la remuneración que perciben si corresponde a su trabajo realizado. Mientras que 4% de los empleados menciona que nunca corresponde la remuneración percibida por su trabajo realizado.

3.- ¿ Influyen las condiciones del ambiente fisico en la forma que desempeña su trabajo?

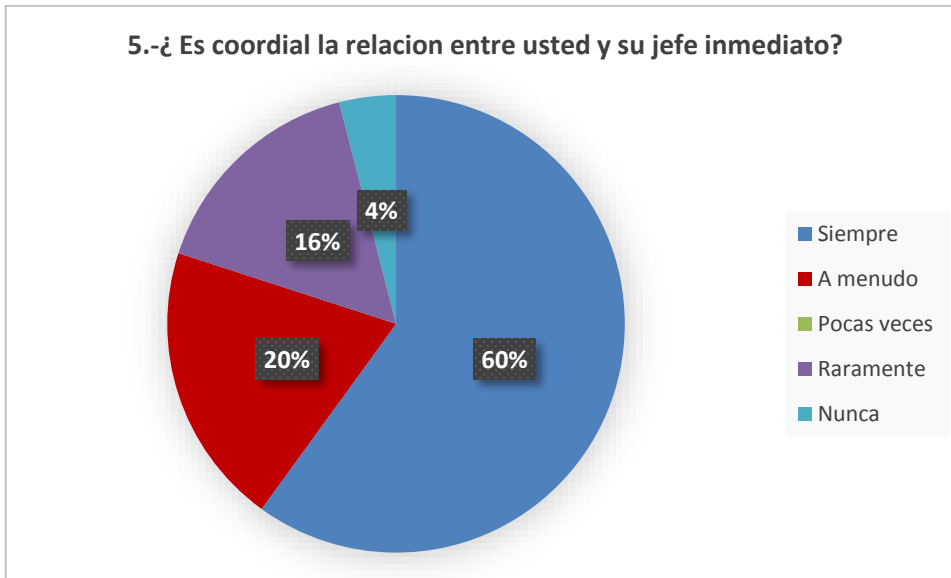


- El 56% de los empleados mencionan que siempre influyen las condiciones del ambiente fisico para que puedan desempeñar su trabajo. Mientras el 20% de los empleados menciona que raramente influye en las condiciones del ambiente fisico para que puedan desempeñar su trabajo.

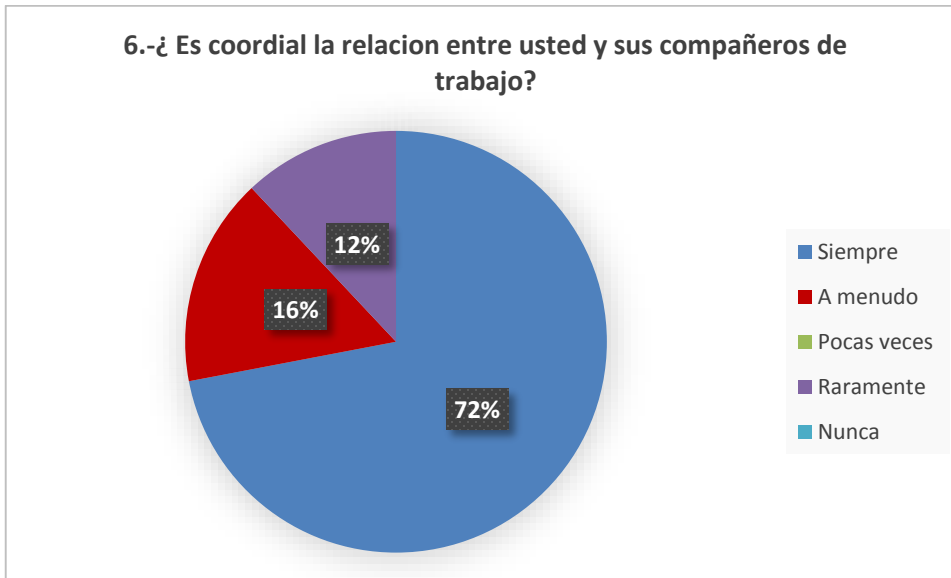
**4.- ¿ Considera usted que la disposicion de equipos.
herramientas u recursos materiales que se emplean en el
SAPAS para la prestacion del servicio es apropiada?**



- EL 44% de los empleados menciona que siempre están a disposición los equipos, herramientas y recursos materiales que se emplean en el Sapas para la prestación del servicio son las apropiadas. Mientras que el 36% de los empleados mencionan que a menudo están a disposición los equipos, herramientas y recursos materiales que se emplean en el Sapas para la prestación del servicio.

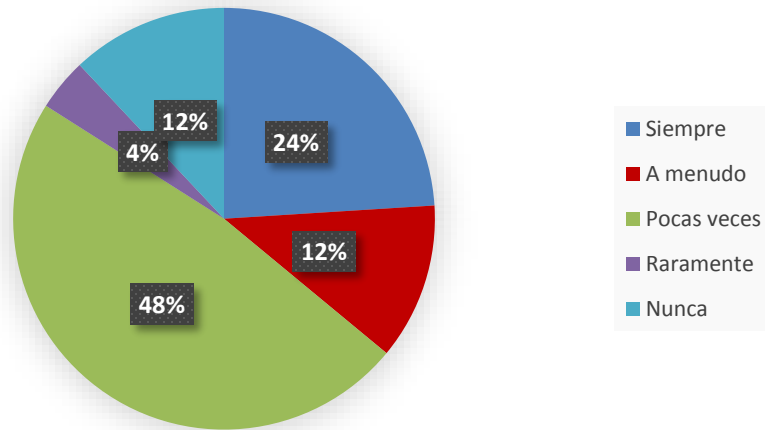


- EL 60% de los empleados mencionan que siempre es cordial la relación entre ellos y su jefe inmediato. Mientras que el 20% de los empleados mencionan que a menudo es cordial la relación entre ellos y su jefe inmediato-



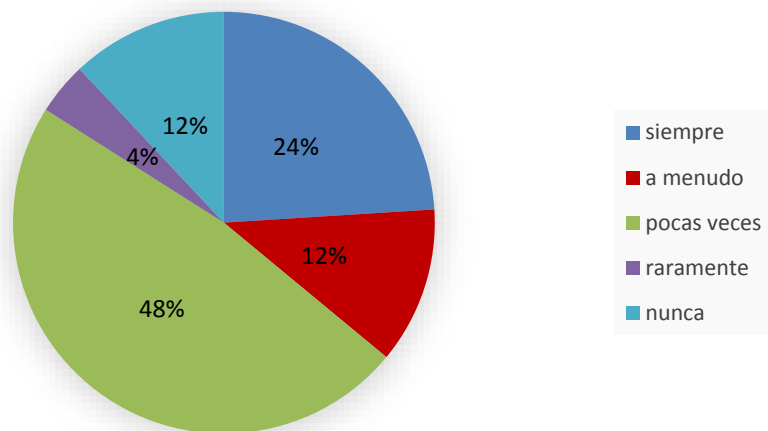
- EL 72% de los empleados mencionan que siempre es cordial la relación entre ellos y sus compañeros de trabajo. Mientras que el 16% de los empleados mencionan que a menudo es cordial la relación entre ellos y sus compañeros de trabajo.

7.-¿ Considera usted que las capacitaciones recibidas por el SAPAS han mejorado el desempeño de sus funciones?



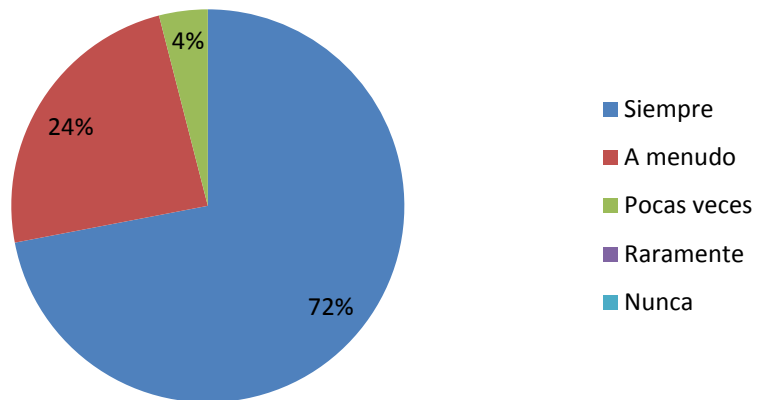
- EL 40% de los empleados mencionan que pocas veces que las capacitaciones recibidas por el SAPAS han mejoradas el desempeño de sus funciones. Mientras que el 24% de los empleados mencionan que siempre que las capacitaciones recibidas por el SAPAS han mejorado el desempeño de sus funciones.

8.-¿ El SAPAS a realizado capacitaciones en los 2 ultimos años?



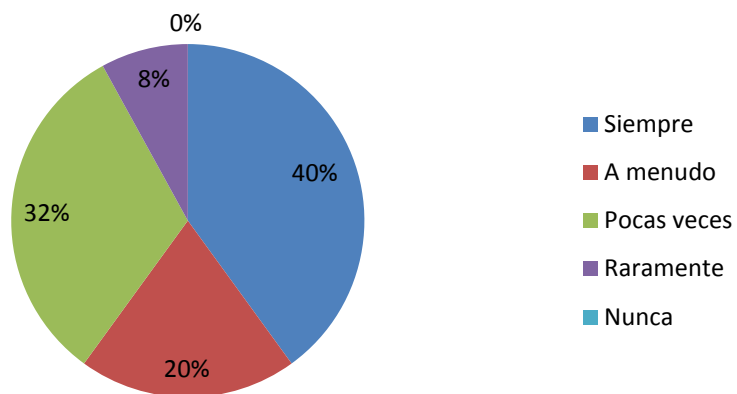
- EL 48% de los empleados mencionan que pocas veces el SAPAS a realizado capacitaciones en los 2 últimos años. Mientras que el 24% de los empleados menciona que siempre el SAPAS siempre a realizado capacitaciones en los 2 últimos años.

9.-¿Considera a usted que es bueno su desempeño laboral?



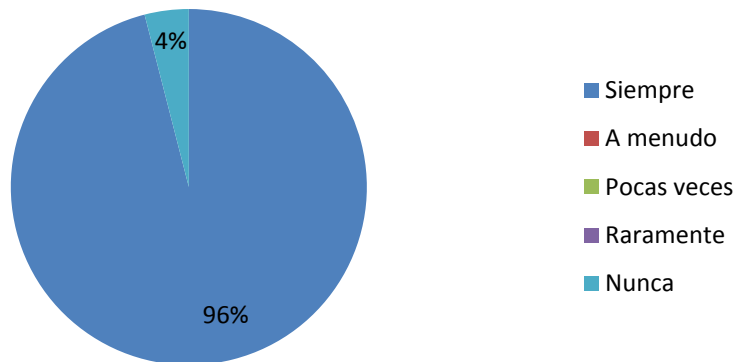
- EL 72% de los empleados mencionan que siempre es bueno su desempeño laboral. Mientras que el 24% de los empleados mencionan que a menudo es bueno su desempeño laboral.

10.-¿ Se realizan las mejoras para motivar el desempeño dentro del Sistema de Agua Potable?



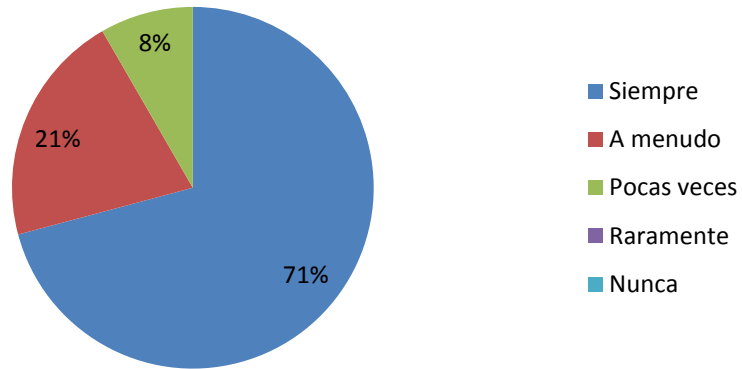
- EL 40% de los empleados mencionan que siempre se realizan las mejoras para motivar el desempeño dentro del sistema de agua potable. Mientras que el 32% de los empleados mencionan que pocas veces se realizan las mejoras para motivar el desempeño dentro del Sistema de Agua potable.

11.-¿ Se siente con ánimo y energía para realizar adecuadamente tu trabajo ?



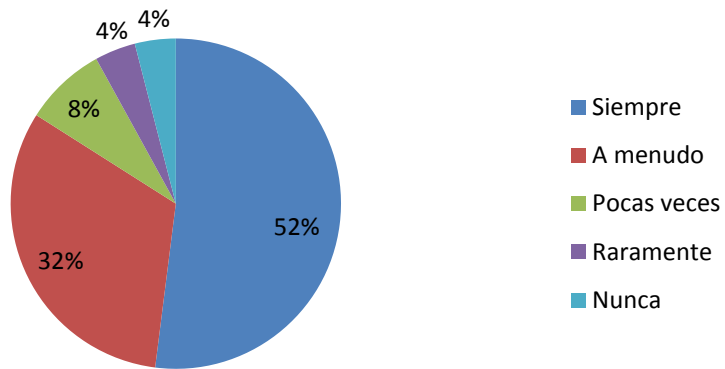
- EL 96% de los empleados mencionan que siempre se sienten con ánimo y energía para realizar adecuadamente su trabajo. Mientras que el 4% de los empleados mencionan que nunca se sienten con ánimo y energía para realizar adecuadamente su trabajo.

12.-¿ Las tareas que realizan las motivan y permiten su desarrollo profesional?



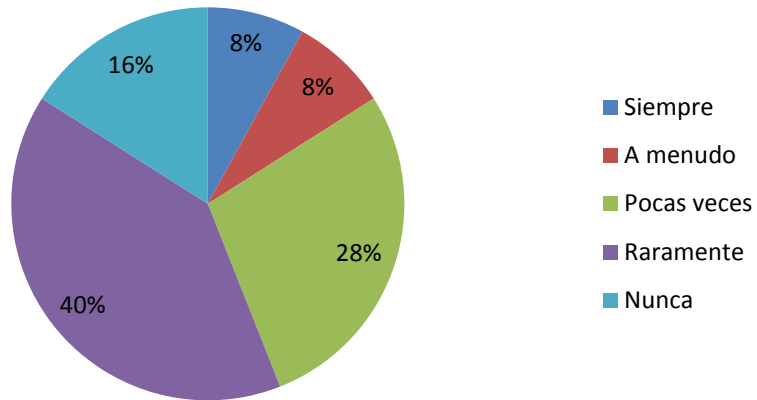
- EL 71% de los empleados mencionan que siempre las tareas que realizan las motivan y permiten su desarrollo profesional. Mientras que el 21% de los empleados mencionan que a menudo las tareas que realizan las motivan y permiten su desarrollo profesional.

13.-¿ Las condiciones laborales (salarios, horarios,vacaciones, beneficios sociales .etc) Son satisfactorias?



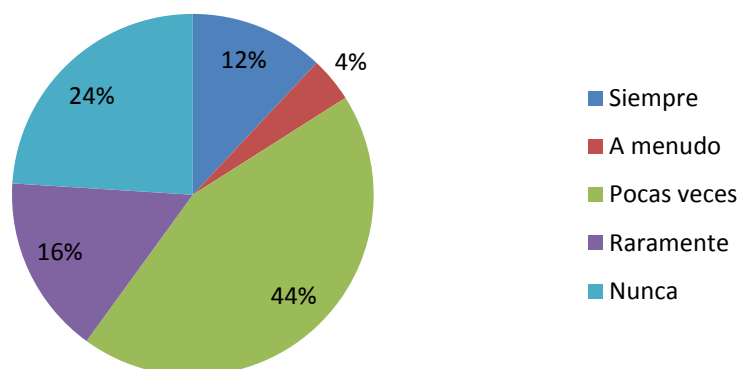
- EL 52% de los empleados mencionan que las condiciones laborales (salarios, horarios o vacaciones, beneficios sociales, etc.),son satisfactorias . Mientras que el 32% de los empleados mencionan que las condiciones laborales (salarios, horarios o vacaciones, beneficios sociales, etc.)

14.-¿ A recibido reconocimientos por las tareas que realizo?



- EL 40% de los empleados mencionan que raramente han recibido reconocimientos de sus tareas realizadas. Mientras que el 8% de los empleados mencionan que a menudo han recibido reconocimientos por sus tareas realizadas.

15.-¿ Cuándo introducen una mejora en su área de trabajo se le reconoce?



- El 44% de los empleados mencionan que pocas veces, cuando introducen una mejora en su área de trabajo se le reconoce. Mientras que el 4% de los empleados mencionan que a menudo se les reconoce cuando introducen una mejora en su trabajo.

Conclusión

En base a los resultados obtenidos no se tienen motivados a los empleados del Sistema de Agua Potable y Alcantarillado del Municipio de Zacapu. Michoacán. Se tiene que tener motivado al empleado para que desempeñe mejor su trabajo y con alto rendimiento.

Las diferentes motivaciones que llevan a las personas a trabajar no siempre se enfocan únicamente en el dinero o por la necesidad de reconocimiento. Si bien es cierto que los seres humanos trabajamos por dinero, por tener relaciones en grupos sociales, por sentirnos realizados y tener un status social pero a la larga esto queda satisfecho y el individuo cae en la monotonía que ya deja de ser indispensable para él. Las organizaciones deben prestar mucha atención a estos factores y motivar a sus trabajadores ya que si éstos no se satisfacen su productividad baja: las organizaciones deben contribuir a la realización satisfactoria del trabajo del empleado y en su bienestar general logrado.

Esta tesina tuvo éxito el Arquitecto Hugo Primitivo le parecieron bien las propuesta que le redacté, yo de acuerdo a los resultados de la encuesta y de la interpretación de las gráficas, para que así mismo incremente la productividad y el desempeño en sus trabajadores en el SAPAS Zacapu.

Bibliografía

- Aceves Madaleno José. (2000). Dorsch, EN Psicología General. D.F.: Publicaciones Cruz México.
- Ardouin J., C. Bustos R. Gayó Y M. Jarpa. (2000). Motivación Y Satisfacción Laboral. Universidad De Concepción.
- Chiavenato I. (2001). Administración De Recursos Humanos. México: Mcgraw-Hill.
- Chiavenato, Idalberto. (2000). Introducción A La Teoría General De Administración. México: Mcgraw-Hill
- Espinoza, H. (2009). La Pirámide De Maslow. Revista En Línea, Disponible:[Http://Gerencia.Blogia.Com/2009/112602-La-Piramide-De-Maslow.Php](http://Gerencia.Blogia.Com/2009/112602-La-Piramide-De-Maslow.Php)

