



**Universidad Autónoma Metropolitana**

*Unidad Iztapalapa*

---

---

DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA

ÁREA DE ADMINISTRACIÓN

**INFLUENCIA DE LA MOTIVACIÓN EN EL  
DESEMPEÑO LABORAL**

T E S I N A

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

P R E S E N T A

**MAYRA RAMÍREZ SILVA**

ASESORA: MTRA. ALMA PATRICIA ADUNA MONDRAGÓN

MÉXICO, D.F.

2006

## *AGRADECIMIENTOS*

*A MIS PADRES:*

*Por la confianza que tuvieron en mí. Porque conté con su apoyo en todo momento y por darme siempre más de lo que necesite sin importar los sacrificios que tuvieran que hacer...*

*A MI HERMANO:*

*Porque una parte muy importante de este trabajo la tengo gracias a ti, por lo que también es tuyo...*

*A MI TIO RENÉ:*

*Por su ejemplo de superación y dedicación, pero además por su apoyo durante mi carrera...*

*A MI ASESORA PATY ADUNA:*

*Por su enorme paciencia y porque el trabajar con usted me enseñó que el SABER, no implica dejar de ser sencillo...*

*A MIS AMIGOS NAYVI Y JULIO:*

*Porque hicimos y compartimos tantas cosas juntos que mi paso por la universidad ha sido una de las experiencias más bonitas y divertidas gracias a ustedes...*

# ÍNDICE

	Página
RESUMEN	4
JUSTIFICACIÓN	5
INTRODUCCIÓN	6
Capítulo 1. Motivación: Concepto y teorías	7
1.1 Conceptos	7
1.2 Ciclo motivacional	9
1.3 Efectos de la motivación	10
1.4 Tipos de motivación	11
1.5 Algunas teorías de la motivación	13
Capítulo 2. Influencia de la motivación en el desempeño de los trabajadores	18
2.1 Relación entre motivación y desempeño	18
2.2 ¿Porqué trabajan los hombres?	19
2.3 Los factores motivacionales de Herzberg	22
Capítulo 3. Evaluación del desempeño	27
3.1 ¿Qué es la evaluación del desempeño?	27
3.2 Importancia de la evaluación del desempeño	27
3.3 Métodos de evaluación del desempeño	29
Capítulo 4. Metodología	31
4.1 Planteamiento del problema	31
4.2 Definición de variables	31
4.3 Hipótesis	32
4.4 Escenario	32
4.5 Sujetos	33
4.6 Instrumento de medición	33
4.7 Procedimientos	35
ANÁLISIS DE RESULTADOS	36
CONCLUSIONES	40
BIBLIOGRAFÍA	41
ANEXO 1	42
ANEXO 2	46
ANEXO 3	47

## RESUMEN

Este trabajo de investigación dedica la atención al tema de la Motivación como elemento importante para un desempeño laboral favorable.

El punto de partida es comprender los conceptos de motivación de tal manera que se entiendan las distintas teorías que sobre esta existen. Posteriormente se analizan las condiciones que rodean a todo trabajador en su área laboral y que se reflejan de manera positiva o negativa en el desempeño.

Tomando como base la Teoría de Herzberg se desarrolla un instrumento de medición que se aplica a los vendedores de PEPSI Boutling Group CEDIS Zaragoza y mediante un análisis estadístico descriptivo se obtienen resultados que apoyan la hipótesis planteada.

## JUSTIFICACIÓN

En todos los ámbitos de la existencia humana interviene la motivación como mecanismo para lograr determinados objetivos y alcanzar determinadas metas. Es un fenómeno de gran trascendencia y un tema de interés para los individuos y la sociedad.

La motivación es de importancia para cualquier área; si se aplica en el ámbito laboral se puede lograr que los empleados motivados se esfuercen por tener un mejor desempeño en su trabajo. Una persona satisfecha que estima su trabajo, lo transmite.

Motivar consiste fundamentalmente en mantener culturas y valores corporativos que conduzcan a un alto desempeño mediante la estimulación de los individuos a dar lo mejor de ellos, en tal forma que favorezca tanto a los intereses de la empresa como a los propios.

Si se les da la importancia debida a las condiciones laborales y relaciones humanas que rodean a todo empleado, se les motiva para que quieran y puedan desempeñarse satisfactoriamente en su trabajo, logrando una eficiencia empresarial y un desarrollo personal. La calidad de los resultados obtenidos depende en gran parte de la persona que brinda y realiza el trabajo.

## INTRODUCCIÓN

Con el fin de encontrar una relación entre la Motivación y el Desempeño se desarrolla esta investigación.

Para iniciar el tema, en el Capítulo 1 se analiza el concepto de motivación para entender su ciclo y los efectos que produce en el comportamiento de una persona ya sea como fuerza impulsora intrínseca o extrínseca.

En el Capítulo 2 se enfoca a la motivación como influencia para el desempeño que tienen los hombres en su trabajo y si un incremento en esta tiene efectos positivos, negativos o no afecta en los resultados del mismo, dando pie a la teoría de Herzberg planteando los dos tipos de factores motivacionales.

El marco teórico finaliza con el Capítulo 3 que contiene la importancia de la evaluación del desempeño como herramienta para mejorar los resultados del personal de toda empresa aplicándola mediante diferentes técnicas e instrumentos de calificación, para que con los resultados se encuentre un beneficio para los Jefes, Subordinados y la empresa misma.

El Capítulo 4 contiene las bases de la investigación; el planteamiento del problema que genera las hipótesis que se aceptan o rechazan de acuerdo a los resultados obtenidos con la aplicación del instrumento de medición para poder concluir y recomendar.

# CAPITULO 1. MOTIVACIÓN: CONCEPTO Y TEORÍAS

## 1.1 CONCEPTOS

El estudio del comportamiento humano considera que la naturaleza del hombre es compleja, pero su comportamiento siempre se dirige a un objetivo y realiza grandes esfuerzos para alcanzarlo. Un factor que influye en el comportamiento es la motivación. A continuación presento algunos conceptos de autores en esta materia:

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

*“Los factores que ocasionan, canalizan y sustentan la conducta humana en un sentido particular y comprometido.”*(Stoner,1996)

*“La motivación es un término genérico que se aplica a un amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos, y fuerzas similares. Decir que los administradores motivan a sus subordinados, es decir, que realizan cosas con las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducir a los subordinados a actuar de determinada manera.”*(Koontz,1999)

*“Motivación es el estado emocional que se genera en una persona como consecuencia de la influencia que ejercen determinados motivos en su comportamiento”*(Guía de Gestión P.E.,1996)

*“Motivación es aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o, por lo menos,, que origina una propensión hacia un comportamiento específico”*(Fremont,1970)

*“Motivación se asocia con el sistema de cognición; para responder que es la motivación debe apelarse a los conceptos de fuerzas activas e impulsoras, traducidas por palabras como ‘deseo’ y ‘rechazo’. El individuo desea poder, status, y rechaza el aislamiento social y las amenazas a su autoestima. Además, el análisis motivacional especifica una meta determinada, para cuya consecución el*

*ser humano gasta energías. Si desea poder, por ejemplo, comprende sus esfuerzos, su tiempo y su naturaleza para ser presidente de la república; si desea obtener status, ingresa al club adecuado; si rechaza el aislamiento social, huye de los amigos y conocidos que puedan llevarlo a apoyar una causa social impopular; si rechaza las amenazas a su autoestima, evita situaciones en que su competencia intelectual pueda cuestionarse”(Krech, 1962)*

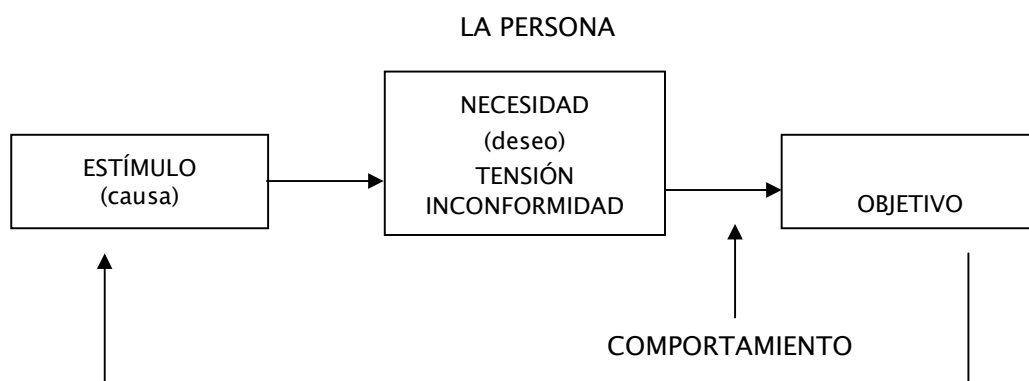
*“Voluntad de llevar a cabo grandes esfuerzos para alcanzar las metas organizacionales, condicionada por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual”(Robbins,1996)*

Con base en los anteriores conceptos se establece la Motivación como la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo para alcanzar cualquier meta, voluntad que está condicionada por la capacidad que tiene ese esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual. Es un proceso por el cual la necesidad insatisfecha de una persona genera energía y dirección hacia cierto objetivo cuyo logro se supone habrá de satisfacer dicha necesidad. En esta definición existen tres elementos fundamentales:

1. Estímulo
2. Necesidad
3. Objetivo

Lo anterior se puede esquematizar de la siguiente manera:

*Figura 1.1 Modelo básico de motivación*





La figura 1.1 representa el modelo básico de motivación y es el mismo para todas las personas, el resultado puede variar indefinidamente, pues depende de la manera como se recibe el estímulo (que varía según la persona, y en la misma persona, con el tiempo), de las necesidades (que también varían con la persona) y del conocimiento que posee cada persona.

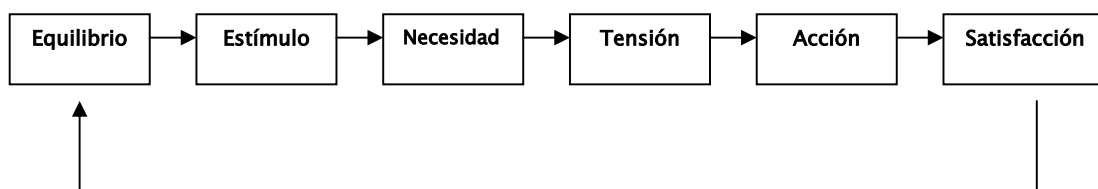
Entonces, para motivar a una persona es necesario darle motivos para que actúe en la forma que se desea que lo haga. En la Guía de Gestión de la Pequeña Empresa (1996) nos dice que motivo es “el conjunto de sentimientos que impulsan a una persona a ansiar y pretender ciertas cosas y, en consecuencia, a actuar de una determinada manera para lograr lo que ansía o pretende”

## 1.2 CICLO MOTIVACIONAL

La motivación tiene diversas etapas, las cuales forman parte de un ciclo. El ciclo motivacional comienza cuando surge una necesidad, fuerza dinámica y persistente que origina el comportamiento. Cada vez que aparece una necesidad, ésta rompe el estado de equilibrio del organismo y produce un estado de tensión, insatisfacción, inconformismo y desequilibrio que lleva al individuo a desarrollar un comportamiento o acción capaz de descargar la tensión y liberarlo de la inconformidad y del desequilibrio.

Si el comportamiento es eficaz, el individuo satisfará la necesidad y por ende descargará la tensión provocada por aquella. Una vez satisfecha la necesidad, el organismo retorna a su estado de equilibrio anterior y a su manera de adaptación al ambiente.

*Figura 1.2 Etapas del ciclo motivacional*



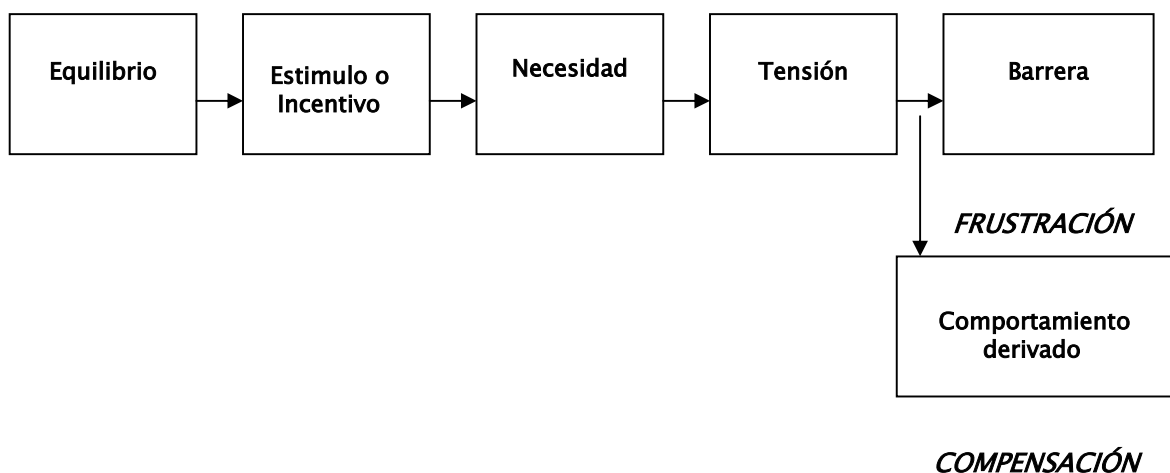
La Figura 1.2 muestra un ciclo motivacional con una necesidad que se ha satisfecho. Entre más se repita este ciclo, el comportamiento de la persona se vuelve más eficaz en la satisfacción de ciertas necesidades. Una vez que se ha

satisfecho la necesidad, deja de ser motivadora de comportamiento porque ya no causa tensión.

En ocasiones la necesidad no puede ser satisfecha en el ciclo motivacional y esto puede ocasionar una frustración en la persona, o bien que compense aquella necesidad con otro objeto, persona o situación. Cuando se presenta esta frustración en el ciclo motivacional el individuo se enfrenta con barreras que le provocan reacciones de agresividad, apatía, indiferencia, descontento, etc. (psicológicas) o en su organismo como insomnio, repercusiones cardiacas o digestivas (fisiológicas).

En otras ocasiones, aunque la necesidad no se satisfaga no hay frustración porque se buscan alternativas para transferir esa insatisfacción; es decir, que la satisfacción de otra necesidad reduce o calma la intensidad de la necesidad no satisfecha. La Figura 1.3 ejemplifica este comportamiento:

*Figura 1.3 Ciclo motivacional, con frustración o compensación*



### 1.3 EFECTOS DE LA MOTIVACIÓN

Un estado de motivación puede producir cuatro diferentes efectos sobre el comportamiento de una persona:

- *Efecto de ACTIVACIÓN:* el estado de motivación induce a una persona a iniciar una acción o comportamiento.

- *Efecto de REFORZAMIENTO*: el estado de motivación induce a una persona a mantener una acción o comportamiento durante un cierto periodo de tiempo.
- *Efecto de DIRECCIÓN*: el estado de motivación induce a una persona a actuar en una determinada dirección u orientación.
- *Efecto de FORTALECIMIENTO*: el estado de motivación induce a una persona a incrementar el impulso con que se realiza determinada acción o comportamiento.

## 1.4 TIPOS DE MOTIVACIÓN

La motivación como fuerza impulsora es un elemento de importancia en cualquier ámbito de la actividad humana. El estar motivado trae varias consecuencias psicológicas positivas, tales como lo son la autorrealización, el sentirnos competentes y útiles y mantener nuestra autoestima elevada. Las personas pueden estar motivadas ya sea intrínsecamente o extrínsecamente:

### 1.4.1 La motivación intrínseca

Corresponde a la satisfacción que siente el sujeto producida por la misma conducta o tarea al ser realizada. El ejemplo más cercano es el de los deportes, los hobbies, el juego, la conversación con amigos. Nos interesan y gozamos de estas actividades por su misma realización; no nos preocupan los beneficios adicionales que podrían acarrearlos. Este tipo de motivación se asienta sobre dos aspectos:

- Un aspecto subjetivo, que corresponde a los gustos, vocación o estilo personal de quien ejecuta la tarea.
- Un aspecto objetivo, determinado por la calidad de la misma tarea desde el punto de vista de su mayor o menor enriquecimiento.

Así las tareas menos enriquecidas, repetitivas, con poco margen para ejercer creatividad e iniciativa personal, tenderán a producir menor motivación intrínseca.

Sin embargo podemos encontrar personas que prefieran tareas más simples, que les resulten menos exigentes.

Se puede incrementar la motivación intrínseca mejorando las condiciones inmediatas a la tarea que la persona va a realizar. Estas condiciones pueden agruparse en cuatro tipos:

*Logísticas:* Las herramientas con que se provee a la persona para realizar la tarea.

*Entorno físico:* El lugar físico en el que se desempeña la persona, temperatura ambiental, iluminación, ruidos, etc.

*Entorno humano:* Corresponde al ambiente que lo rodea y que incluye amigos, compañeros, familia, etc.

*Resultados:* Se trata de la percepción de la actividad en la que el sujeto participa. Se vincula con el orgullo y satisfacción que produce ver culminada y bien hecha la propia tarea.

#### **1.4.2 La motivación extrínseca**

En este caso, lo que mueve a la persona es el beneficio obtenido como resultado de su desempeño. Este resultado podrá ser satisfactorio (dinero, premios, toda clase de reconocimientos), pero también puede tratarse de evitar consecuencias desagradables (castigos, apercibimientos, accidentes, despidos). En ocasiones extremas, la motivación extrínseca explica que muchas veces desarrollemos tareas que nos exigen gran esfuerzo, o que nos resultan desagradables, siempre y cuando exista un valor mayor buscado. En este tipo de motivación hay una relación medio-fin; es decir, si se recibe algo a cambio entonces se realizará la tarea que se pide.

Estos tipos de motivación no se dan aislados: convergen en cada persona y en cada tarea. Las personas no responden del mismo modo a cada tipo de motivación. Algunos son muy sensibles a la satisfacción o insatisfacción que les produce la misma tarea; otros se fijan preponderantemente en las recompensas que obtendrán por su realización.

## 1.5 ALGUNAS TEORIAS DE LA MOTIVACIÓN

Las teorías más conocidas sobre motivación están relacionadas con las necesidades humanas. Para efectos de este trabajo las teorías más importantes son (siendo la segunda la base de este proyecto):

1. La jerarquía de las necesidades, según Maslow
2. La teoría de los dos factores, de Herzberg

### 1.5.1 Teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow

Es quizás la teoría más clásica y conocida popularmente. Este autor identificó cinco niveles distintos de necesidades, dispuestos en una estructura piramidal, en las que las necesidades básicas se encuentran debajo, y las superiores o racionales arriba. (Fisiológicas, seguridad, sociales, estima, autorrealización). Para Maslow estas categorías de relaciones se sitúan de forma jerárquica, de tal modo que una de las necesidades sólo se activa después que el nivel inferior esta satisfecho; es decir, que “a medida que el hombre satisface sus necesidades básicas, otras más elevadas ocupan el predominio de su comportamiento”(Maslow,1943).

Únicamente cuando la persona logra satisfacer las necesidades inferiores, entran gradualmente las necesidades superiores, y con esto la motivación para poder satisfacerlas.

<b><i>Autorrealización</i></b>	Autoexpresión, independencia, competencia, oportunidad.
<b><i>Estima</i></b>	Reconocimiento, responsabilidad, sentimiento de cumplimiento, prestigio.
<b><i>Sociales</i></b>	Compañerismo, aceptación, pertenencia, trabajo en equipo.
<b><i>Seguridad</i></b>	Seguridad, estabilidad, evitar los daños físicos, evitar los riesgos.
<b><i>Fisiológicas</i></b>	Alimento, vestido, confort, instinto de conservación.

Esta teoría me lleva a tres conclusiones:

1. Todo ser humano tiene niveles en sus necesidades: básicas (fisiológicas y de seguridad), sociales y de autorrealización (reconocimiento y autoestima).
2. Que las necesidades del nivel inferior (las básicas) tienen prioridad en el orden de logro de las personas; pero, una vez satisfechas esas necesidades básicas, las necesidades sociales y de autorrealización se convierten en la prioridad más importante.
3. La verdadera motivación de las personas solo se logra cuando esta percibe que se han satisfecho sus niveles de necesidades.

### **1.5.2 Teoría de los dos factores de Herzberg**

Sus investigaciones se centran en el ámbito laboral. A través de encuestas que obtuvo en un extenso trabajo de campo entre contadores e ingenieros de diez empresas en Pittsburgh, Estados Unidos observo que cuando las personas interrogadas se sentían bien en su trabajo, tendían a atribuir esta situación a ellos mismos, mencionando características o factores intrínsecos como: los logros, el reconocimiento, el trabajo mismo, la responsabilidad, los ascensos, etc. En cambio cuando se encontraban insatisfechos tendían a citar factores externos como las condiciones de trabajo, la política de la organización, las relaciones personales, etc. De este modo comprobó que los factores que motivan al estar presentes, no son los mismos que los que desmotivan, por eso divide los factores en:

- Factores higiénicos
- Factores motivacionales

#### **1.5.2.1 Factores Higiénicos**

Son factores externos a la tarea. Su satisfacción elimina la insatisfacción, pero no garantiza una motivación que se traduzca en esfuerzo y energía hacia el logro de resultados. Pero si no se encuentran satisfechos provocan insatisfacción.

Son las condiciones necesarias, pero no suficientes de motivación que apuntan a la satisfacción de necesidades básicas; su capacidad para influir en el comportamiento de los trabajadores es muy limitada. La expresión higiene refleja un carácter preventivo y muestra que solo se destinan a evitar fuentes de insatisfacción en el ambiente o amenazas parciales que puedan romper el equilibrio.

Algunos de estos factores serían:

- La calidad de la supervisión
- El clima de las relaciones interpersonales
- Las condiciones físicas del trabajo
- Sistemas de recompensas e incentivos (antigüedad, experiencia, nivel educativo)
- Estabilidad en el cargo
- Compensaciones financieras (salario)

#### **1.5.2.2 Factores Motivacionales**

Hacen referencia al trabajo en sí que es fuente de orgullo y satisfacción para la persona y que se relaciona con la necesidad de autoestima y desarrollo personal. Son aquellos cuya presencia o ausencia determina el hecho de que los individuos se sientan o no motivados. Producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad muy por encima de los niveles normales. “Cuando los factores motivacionales son óptimos, elevan la satisfacción, de modo sustancial; cuando son precarios, provocan la pérdida de satisfacción, y se denominan factores de satisfacción”(Chiavenato, 1994).

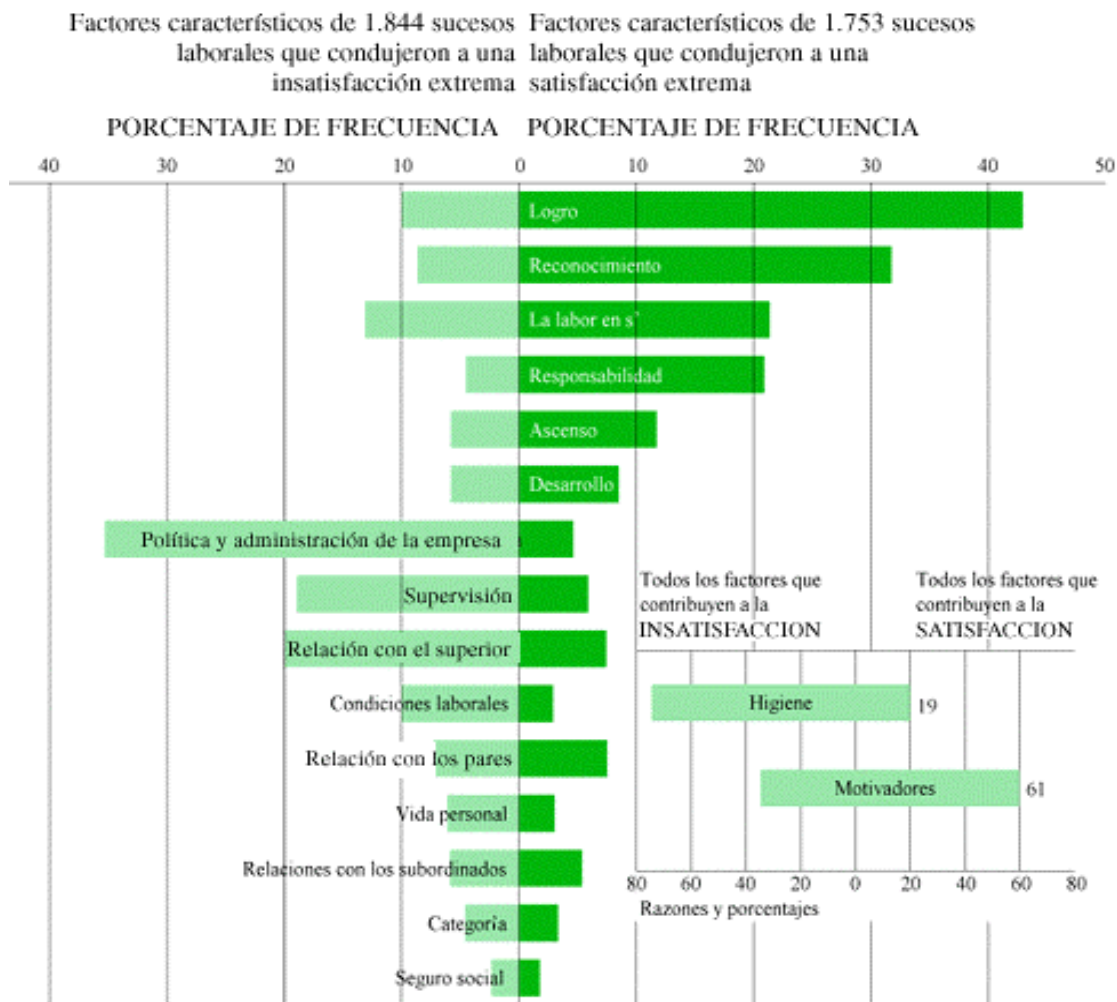
Estos factores constituyen el contenido del cargo en sí e incluyen:

- El trabajo en sí (su relación con el gusto y vocación de la persona)
- El grado de logro, producto del grado de exigencia de la tarea (ni muy fácil-rutinaria, ni excesivamente difícil, de logro imposible)
- La posibilidad de progreso
- El grado de responsabilidad y autonomía asignados
- El reconocimiento de los superiores, compañeros y subordinados
- Delegación de responsabilidad

- Libertad de decidir como realizar un trabajo
- Ascensos
- Ampliación o enriquecimiento del cargo
- Utilización plena de las habilidades personales

o 6

Factores que afectaban las actitudes laborales según resultados de 12 investigaciones sobre 1.685 empleados de variada procedencia



Tomando del artículo "Una vez más ¿Cómo motivar a sus empleados?" de Frederick Herzberg. Harvard Business Review N° 49, pág. 7



Lo que Herzberg concluyó, con base en los resultados representados en el esquema anterior, es que si se dedicara mayor atención e inversión al enriquecimiento de los puestos de trabajo, al reconocimiento de logros y al apoyo al crecimiento y desarrollo respecto de lo que se invierte en los factores higiénicos, los resultados en términos de rendimientos y satisfacción humanos se acrecentarían considerablemente.

En síntesis, la teoría de los factores afirma que:

1. La satisfacción en el cargo es función del contenido o de las actividades desafiantes y estimulantes del cargo: estos son los llamados factores motivacionales
2. La insatisfacción en el cargo es función del ambiente, de la supervisión, de los colegas y del contexto general del cargo: estos son los factores llamados higiénicos.

Comparando las dos teorías vemos que entre el modelo de Maslow y el de Herzberg existe una vinculación bastante estrecha. Los factores higiénicos de Herzberg coinciden con necesidades inferiores de la pirámide de Maslow. En ambos enfoques, al no estar presentes o suficientemente satisfechas las necesidades inferiores o higiénicas, no aparecerían como motivadoras las superiores. Por lo tanto, aunque en una empresa haya un gran monto invertido en incentivos, esto no equivaldrá al valor recibido en términos de resultados y compromiso de los empleados.

## CAPITULO 2. INFLUENCIA DE LA MOTIVACIÓN EN EL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES

Este capítulo está dirigido a explicar la influencia de la motivación en el desempeño que tienen los hombres en su trabajo.

Para este objetivo es importante entender la forma que toma la relación entre la cantidad de motivación y la efectividad del desempeño.

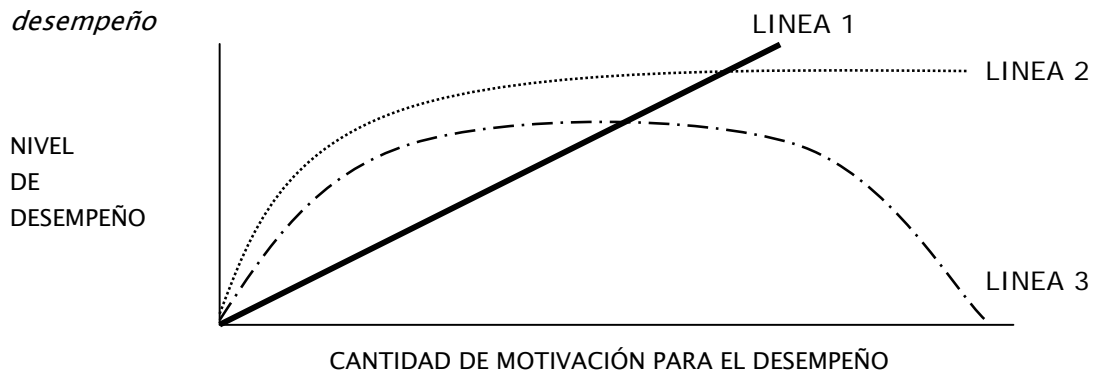
### 2.1 RELACIÓN ENTRE MOTIVACIÓN Y DESEMPEÑO

Es cierto que los determinantes del desempeño y la realización en el trabajo no se reducen a la motivación del individuo hacia éste, sino que incluye las habilidades y rasgos del individuo y el tipo de esfuerzo que la persona cree esencial para realizar un trabajo eficaz; pero también es cierto que, cuanto más motivado esté un trabajador a desempeñar su tarea eficientemente, más efectiva será su capacidad.

Esta relación es fácil de entender; sin embargo, las dificultades surgen al querer medir con cierto grado de precisión la cantidad de motivación con respecto a un nivel de desempeño determinado.

Por lo anterior nos damos cuenta que la motivación solo se puede medir en una escala ordinal, es decir, que se puede especificar que un nivel es más alto que otro, pero no que tan alto. Sin embargo, es posible observar los cambios de dirección de la relación entre las dos variables y determinar si los incrementos en la motivación, cuando su nivel ya es alto, tiene efectos positivos sobre el desempeño (LINEA 1) o no afectan el desempeño (LINEA 2) o tienen efectos negativos en el desempeño (LINEA 3). Estas relaciones se esquematizan en la Figura 2.1

*Figura 2.1 Relaciones hipotéticas entre la cantidad de motivación y el nivel de desempeño*



“Existen muchas pruebas de que el desempeño aumenta con los incrementos en la magnitud de la recompensa ofrecida por un desempeño productivo; sin embargo, algunos investigadores han demostrado disminuciones en el desempeño bajo altos niveles de motivación.”( Vroom, 1992)

Para entender la disminución en el desempeño bajo niveles de motivación muy altos, existen dos explicaciones:

1. Un alto nivel de motivación va acompañado de un “estrechamiento del campo de la comprensión”; es decir, que una persona muy motivada puede hacer caso solamente de aquellas indicaciones que espera que le sean útiles para alcanzar sus metas. Si el problema es nuevo o difícil , la intensa motivación puede hacer que pase por alto información importante.
2. Un alto nivel de motivación para alcanzar una meta tiende a asociarse con la ansiedad o con otro fuerte estado emocional que puede perjudicar el desempeño.

Hasta este punto queda claro que es importante motivar a los trabajadores, pero hay que determinar que tanto para que no influya de manera negativa en su desempeño.

## **2.2 ¿POR QUÉ TRABAJAN LOS HOMBRES?**

Las complejas motivaciones que mueven a los hombres a trabajar no pueden explicarse en forma simplista, diciendo que trabajan por dinero o por satisfacer las necesidades de crear.

Los factores que mueven a un individuo a trabajar no pueden ser reducidos a una motivación puramente económica; una afirmación de este tipo es errónea ya que las personas trabajan a pesar de tener sus necesidades económicas completamente satisfechas. Las motivaciones que llevan al hombre a trabajar abarcan recompensas sociales como la interacción social, el respeto la aprobación, el estatus y el sentimiento de utilidad. Si la motivación fuera simplemente económica bastaría con subir los sueldos para motivar a los empleados a subir su productividad, pero la experiencia no muestra que sea así.

Podemos ver entonces, que las satisfacciones proporcionadas por el trabajo, contribuyen al bienestar general del individuo y a su sentimiento de valor personal frente a los ojos propios como frente a los demás.

Ahora bien, entre los factores que determinan la motivación laboral se distinguen los factores propios del trabajo y los que le son ajenos:

1. *Factores del trabajo en sí:* Las actividades y sentimientos que los trabajadores desarrollan en y hacia su trabajo son parte en la determinación de la motivación. Así se ha demostrado en el famoso experimento de Elton Mayo en la Hawthorne que “el trabajador no es una máquina aislada que produce resultados dependiente solamente de su estado de salud física y de las condiciones que lo circundan, ya que es un ser humano que participa dentro de un grupo y los cambios de las condiciones de trabajo no solucionan nada si las relaciones entre la empresa y los trabajadores son insatisfactorias.” (Vroom, 1992)
2. *Factores ajenos a la situación de trabajo:* Es indudable que factores del hogar y otras actividades del trabajador tienen efectos importantes en su motivación. Este tipo de factores como el estado de ánimo, conflictos, etc.; son muy importantes y se deben considerar al motivar al trabajador, ya que cualquier esfuerzo que haga la organización para aumentar la motivación del trabajador puede que no tenga mayor eficacia si tiene problemas externos a la situación de trabajo, ya sean de tipo familiares o con sus relaciones sociales.

Por lo tanto, puede considerarse que los resultados obtenidos por los empleados al asumir ciertas conductas en el trabajo son las razones por las cuales trabajan, ya que estos determinan la satisfacción de ciertas necesidades. (Figura 2.2)

*Figura 2.2 Los resultados del trabajo*



Normalmente, se asocian a cualquier papel de trabajo cinco resultados específicos:

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

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

## 2.3 LOS FACTORES MOTIVACIONALES DE HERZBERG

Recordando, los dos tipos de motivación de acuerdo a la fuente del esfuerzo para el trabajo son la motivación extrínseca y la motivación intrínseca.

En la motivación extrínseca, el empleado señala conductas de trabajo atribuibles a resultados derivados de fuentes diferentes del trabajo; y en un estado de motivación intrínseca, el empleado muestra comportamientos de trabajo atribuibles a resultados derivados del trabajo mismo que le permiten completar sus potencialidades.

La teoría de los dos factores de Herzberg plantea que existen dos tipos de factores motivacionales; un primer grupo, extrínsecos al trabajo mismo, denominados *de higiene*, entre los que pueden enumerarse: el tipo de supervisión, las remuneraciones, las relaciones humanas y las condiciones físicas del trabajo y un segundo grupo, intrínsecos al trabajo, denominados *motivadores*, entre los que se distinguen: posibilidades de logro personal, promoción, reconocimiento y trabajo interesante. Los primeros son factores que producen efectos negativos en el trabajo si no son satisfechos, pero su satisfacción no asegura que el trabajador modifique su comportamiento. En cambio, los segundos son factores cuya satisfacción si motivan trabajar y desplegar un mayor esfuerzo. Por ejemplo, la satisfacción personal por un trabajo bien hecho suele ser un poderoso motivador; por tanto, las recompensas económicas tienen sus limitaciones ya que no proveen todas las necesidades de recompensa de una persona psicológicamente sana.

### 2.3.1 Factores Higiénicos

#### Supervisión

Los supervisores son el primer nivel de la escala administrativa. La principal responsabilidad de un Supervisor es crear o facilitar un clima en el que las personas estén dispuestas a cooperar para lograr los objetivos de la empresa y al hacerlo satisfacer sus necesidades personales. Otras funciones y características que debe tener un supervisor son:

- Debe ganarse el respeto, la confianza y el aprecio de su equipo de trabajo. Si los subordinados le obedecen por temor únicamente, no harán una buena labor cuando el jefe está ausente.

- Debe dar crédito a los empleados que realizan un buen trabajo. La medición del rendimiento deberá en todo caso basarse en los resultados en cantidad y calidad, comparados contra las responsabilidades que involucra el puesto y sobre todo con el cumplimiento de los objetivos de la empresa.
- Cuando un empleado necesite acciones disciplinarias, el Supervisor debe actuar bajo el principio de que las acciones correctivas siempre tienen que tener como objetivo rehabilitar al subordinado más que de castigarlo.
- Deberá ofrecer a sus subordinados, la confianza necesaria como para que éstos realicen su trabajo de un forma libre sin presiones, ni coerciones. Su labor deberá ser la de un líder y por ello todo lo que hace y dice será tomado por los empleados a su cargo como modelo para ser adoptado e imitado. Por ello, debe siempre administrar con un alto grado de integridad moral.
- Cada Supervisor es responsable de facilitar el mejoramiento personal y profesional de los empleados en el trabajo. Las actividades de capacitación y desarrollo no son sólo deseables, sino indispensables para satisfacer necesidades humanas de la empresa. Además, su responsabilidad abarca canalizar la política de la empresa y que ésta sea aceptada por los subalternos de manera constructiva.
- Un Supervisor eficiente debe mantener un clima de trabajo en el que los empleados puedan expresar libremente sus sentimientos y preocupaciones, sin temores de intimidaciones o represalias.

### Relaciones interpersonales

Lo principal en el trabajo es el aspecto social, término utilizado para referirse a “los contactos realizados entre los trabajadores a causa de sus actividades” (Aquino, 1996)

Los hombres trabajan porque se sienten bien con sus compañeros de trabajo, con los supervisores y los jefes. El grupo de trabajo, que comienza siendo un medio para un fin, se convierte con el paso del tiempo en un fin es sí mismo; la persona va a trabajar porque es importante estar en compañía de sus colegas, haciendo lo mismo que ellos hacen, disfrutando de su mismo estatus, teniendo sus mismos intereses, actitudes y obligaciones.

Es importante señalar que la satisfacción en el trabajo no proviene del contacto social en abstracto, sino de aquellas clases de contacto social, que están de acuerdo con los factores de personalidad de cada trabajador; para unos será la oportunidad de tener relaciones afectivas de carácter íntimo; para otros será la posibilidad de influir en las demás personas; para unos terceros, el gozar de la protección de los superiores.

### Condiciones del trabajo

Son las condiciones físicas bajo las cuales el trabajador desempeña su cargo dentro de la empresa. El trabajo de las personas se ve influido por tres grupos de condiciones principalmente:

- Condiciones ambientales de trabajo: iluminación, temperatura, ruido, etc.
- Condiciones de tiempo: duración de la jornada de trabajo, horas extras, periodos de descanso, etc.
- Condiciones sociales: organización informal, estatus, etc.

### Compensaciones financieras

“El **dinero** es un reforzador universal, probablemente uno de los pocos que tiene ese carácter de universalidad, con el que se pueden adquirir diversos tipos de refuerzos, se pueden acumular previniendo necesidades futuras o usarse para producir más dinero” (Aquino, 1996)

Pero como ya vimos anteriormente, la gente no trabaja por el dinero en sí mismo, que es un papel sin valor intrínseco; trabaja porque el dinero es un medio para obtener cosas.

### Sistemas de Remuneraciones e Incentivos

- Sistemas de Remuneraciones

“Son los sistemas que establecen un mayor ingreso para los trabajadores que alcancen o excedan determinadas metas” (Aquino, 1996)



Las remuneraciones por lo general están diseñadas para lograr aumentos en la productividad de el personal de una empresa; pueden ser directas o indirectas.

Una *remuneración directa* es el salario; y cuando nos referimos a *remuneraciones indirectas*, estamos hablando de los beneficios.

Los beneficios se dividen en:

1. Funcionales: Compensan gastos que el trabajador debe asumir como consecuencia directa de su función o tarea. Su presencia no es regular sino aleatoria y está sujeta a la necesidad ocasional.
2. Relación laboral: compensan gastos que tiene el trabajador simplemente como consecuencia de poner su trabajo al servicio de la empresa y son regulados por disposiciones legales. Su presencia es regular y está sujeta a su utilización.
3. Adicionales: Son las prestaciones que van más allá de los términos legales que suponen una ayuda para el trabajador y su familia.

- Planes de Incentivos

“Un incentivo es un elemento destinado a lograr y/o mantener una determinada conducta. Es una recompensa que se fija para motivar a un tercero y que actúe de una manera deseada” (Aquino, 1996)

Los tipos de planes de incentivos mas comunes en una empresa incluyen:

1. Aumento de salario por méritos
1. Gratificaciones por actuación individual
2. tarifas por pieza, destajo y comisión
3. incentivos por la actuación del grupo
4. participación de utilidades

### 2.3.2 Factores Motivacionales

#### Actividad

Además de la motivación de tipo económico, se sabe que la gente trabaja para ejercitar sus músculos, su capacidad verbal o sus habilidades intelectuales.

Gran cantidad de trabajadores gustan de su trabajo porque los mantiene ocupados o activos; les disgusta no trabajar porque no sabrían que hacer con el

tiempo que tiene libre. Entonces vemos que el hombre busca sentido en todo lo que hace ya que una inactividad continua parece ser más negativa y desagradable que el trabajo intenso.

### *Estatus social*

El prestigio de un individuo es muchas veces consecuencia de su ocupación; y por lo tanto, el prestigio de una profesión es uno de los factores motivacionales que atraen a las personas a participar en ella. Generalmente las personas se identifican más fácilmente con aquellas ocupaciones que poseen mayor estatus. La noción de prestigio de una ocupación está claramente relacionada con la cultura a la cual pertenece el individuo y con la subcultura del trabajo.

### *Autorrealización*

En las personas se evidencia por los deseos o la realización de actividades que permiten el empleo o el trabajo de las habilidades y conocimientos personales y el mejoramiento de tales capacidades y conocimientos.

### *Reconocimiento*

Se manifiesta por medio de la expresión de deseos o la realización de actividades orientadas a obtener de los demás atención, aceptación, admiración y credibilidad por lo que la persona es, hace, sabe, o es capaz de hacer y ejecutar.

### *Enriquecimiento del puesto*

Rediseñar los puestos muchas veces contribuye a incrementar la motivación intrínseca y la satisfacción en el empleo. Los puestos se enriquecen permitiendo a los empleados una mayor responsabilidad de auto dirección y la oportunidad de ejecutar un trabajo interesante, que represente un reto, y sea significativo.

## **CAPITULO 3. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

### **3.1 ¿QUÉ ES LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO?**

Evaluar el desempeño significa establecer parámetros cuantitativos de la conducta laboral del trabajador a través de la medición y calificación del quehacer de las personas en su área de trabajo; es un proceso por medio del cual se estima el rendimiento global del empleado principalmente, ya que también es posible localizar problemas de supervisión de personal, de integración del empleado a la organización o al cargo que ocupa en la actualidad, de desacuerdos, de desaprovechamientos de empleados con potencial más elevado que el requerido por el cargo, de motivación, etc.

Es frecuente encontrar empleados que procuran obtener retroalimentación sobre la manera en que cumple sus actividades, y son las personas que tienen a su cargo la dirección de labores de otros empleados los que deben evaluar el desempeño individual.

El medir el logro del desempeño y la forma en la que se puede mejorar ese logro del desempeño laboral son objeto de un planteamiento y atención investigativa ya que con base en los resultados que se obtengan se tomaran decisiones para acciones correctivas, tanto para el desarrollo de nuevas conductas laborales deseables de los trabajadores, así como también para el desarrollo de conductas laborables deseables de las jefaturas. De este modo, la evaluación del desempeño no solo es una medida que se aplica unidireccionalmente a un solo grupo sino que también se transforma en una herramienta dinámica e interactiva para el desarrollo del aprendizaje laboral, comprometiendo el actuar tanto de las jefaturas como de los trabajadores en el proceso cíclico de desarrollo de las expectativas laborales, como el que exige el mejoramiento continuo.

### **3.2 IMPORTANCIA DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

La evaluación el desempeño no es un fin en sí mismo, sino una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa y es por esta razón que muchas personas están a favor de este tipo de instrumentos ya que suponen que todo individuo debe saber cómo le va en su cargo.

La importancia de la evaluación del desempeño reside en que mediante su aplicación se irán alcanzando diferentes objetivos que al ligarse darán como

resultado que el empleado este verdaderamente adecuado a su cargo porque ha recibido la retroalimentación de información de su evaluación y esto lo llevará a un autoperfeccionamiento, pero además al mejoramiento de las relaciones humanas entre superior y subordinado. En lo que respecta al patrón, tendrá una mayor oportunidad de conocimiento del desempeño de la empresa en su totalidad mediante la estimación del potencial de desarrollo de los empleados.

De esta manera decimos que los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño pueden presentarse de tres maneras (Chiavenato,1994):

1. Permitir condiciones de medición del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación.
2. Permitir el tratamiento de los recursos humanos como un recurso básico de la empresa y cuya productividad puede desarrollarse indefinidamente, dependiendo de la forma de administración.
3. Dar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo en cuenta tanto los objetivos empresariales como los objetivos individuales.

Como podemos darnos cuenta, la correcta planeación y coordinación de un programa de evaluación del desempeño proporcionará beneficios a corto o largo plazo. Los principales beneficiarios generalmente son el empleado, el jefe, la empresa y la comunidad.

***Beneficios para el jefe:*** Le permitirá evaluar el desempeño y comportamiento de los subordinados de una manera más objetiva, en tanto que cuenta con un sistema de medición que neutraliza toda subjetividad; ya que “cuando el evaluador sostiene a priori una opinión personal anterior a la evaluación, basada en estereotipos el resultado puede ser gravemente distorsionado” (Werther,1991). De esta manera podrá comunicarse con sus subordinados y hacer que estos comprendan la mecánica que se esta llevando para evaluar su desempeño y de esta manera proponer medidas que mejoren el patrón de comportamiento que venían manifestando.

***Beneficios para el subordinado:*** Principalmente adquiere la capacidad de autoevaluarse y autocriticarse al conocer los aspectos de comportamiento y desempeño que la empresa valora más de el; su jefe le hará saber lo que espera

de su desempeño tomando en cuenta sus debilidades y fortalezas. Es de vital importancia que al enterarse el subordinado de las medidas que esta tomando el jefe con el fin de mejorar su desempeño, también él mismo tenga criterio para tomar medidas por su cuenta.

***Beneficios para la empresa:*** Podrá evaluar a su potencial humano de tal manera que identifique la contribución de cada empleado. Habrá mayor dinamismo para conocer a los empleados que necesiten una capacitación o aquellos que ya están en condiciones de un ascenso o transferencia. Es así que al ofrecer oportunidades a los empleados, se verá estimulada la productividad y se mejoraran las relaciones humanas en el trabajo.

### 3.3 MÉTODOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Para evaluar el desempeño existen una gran cantidad de técnicas e instrumentos que mediante una serie de sistemas de calificación conceptual o numérica consideran aspectos más o menos generales del quehacer laboral. Con lo cual, una vez medido el desempeño “se obtiene una fotografía actualizada del trabajador que permite establecer una base sustentable e indicador objetivo para la toma de decisiones” ([abel7@terra.cl](mailto:abel7@terra.cl))

La importancia de la evaluación del desempeño ha generado muchos métodos para calificar la manera en que el empleado lleva a cabo sus labores; y lo que buscan la mayoría de estas técnicas (Figura 3.1) es reducir inconvenientes que limiten la productividad y el desarrollo de una empresa. En este trabajo de investigación solo se mencionaran las ventajas y limitaciones de las técnicas más importantes y no serán tratadas directamente.

Por lo general, el proceso de evaluación lo diseña el departamento de personal y las evaluaciones deben aplicarlas gerentes y supervisores del área que corresponda; es por ello que deben tener claros los objetivos del proceso para después poder suministrar retroalimentación al empleado durante una entrevista especial.

Podemos concluir que el desarrollo del desempeño no depende solo de los resultados de una evaluación; si bien es cierto que estos son de gran importancia para determinar medidas necesarias de corrección, también es importante mencionar que influyen otros factores, tales como los ambientales, los referidos a motivaciones intrínsecas y extrínsecas respecto del trabajo, los de la capacidad de liderazgo adecuado por parte de las jefaturas, los de una comunidad adecuada,

los de un sistema ordenado, práctico y funcional de organización de la fuerza de trabajo basado en el conocimiento claro de las fortalezas y debilidades de los trabajadores. Es justamente la comprensión y aplicación de este conjunto de factores lo que proporcionará un sistema adecuado de desarrollo del personal en las organizaciones.

*Figura 3.1 Técnicas de evaluación del desempeño*

TÉCNICA	VENTAJAS	LIMITACIONES
<b>MEDIDAS OBJETIVAS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="268 745 443 772">• Ausentismo</li>            <li data-bbox="268 985 461 1012">• Productividad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="614 745 927 772">— Simple, precisa, objetiva.</li>            <li data-bbox="614 985 927 1012">— Simple, precisa, objetiva.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="1003 745 1374 907">— No refleja diferentes tipos de ausencias (médicas, injustificadas) ni diferencias individuales en la cantidad y calidad del trabajo.</li> <li data-bbox="1003 918 1374 1111">— Tiene dificultad para medir al nivel gerencial. Y en el nivel no gerencial considera las condiciones de trabajo, no compara máquinas usadas, etc.</li> </ul>
<b>MEDIDAS SUBJETIVAS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="268 1153 483 1180">• Escalas gráficas</li>    <li data-bbox="268 1258 542 1285">• Listas de verificación</li>    <li data-bbox="268 1364 592 1420">• Escalas de elección forzada</li>       <li data-bbox="268 1597 592 1653">• Escalas de incidentes críticos</li>    <li data-bbox="268 1695 480 1722">• Autoevaluación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="614 1153 984 1209">— Clara, fácil de discutir, multidimensional.</li> <li data-bbox="614 1258 984 1350">— Como las escalas gráficas pueden cubrir mayor amplitud.</li> <li data-bbox="614 1364 984 1420">— Más difícil de distorsionar, multidimensional.</li>    <li data-bbox="614 1568 984 1691">— Mayor acuerdo entre evaluadores, teniendo en cuenta comportamientos específicos para evaluar.</li> <li data-bbox="614 1695 984 1856">— Alienta el desarrollo individual y es de gran utilidad para la determinación de objetivos personales futuros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="1003 1153 1374 1245">— Sujeta a distorsiones como tendencia central, efecto de halo falsedad.</li> <li data-bbox="1003 1258 1374 1314">— Como las escalas gráficas consumen mucho tiempo.</li> <li data-bbox="1003 1328 1374 1552">— Dificil de construir, antagoniza al evaluador, obligándolo a elegir entre alternativas inconvenientes y puede forzar diferencias donde ellas son insignificantes</li> <li data-bbox="1003 1568 1374 1691">— El evaluador tiene cierta dificultad para el registro, tarda cierto tiempo para construir escalas.</li> <li data-bbox="1003 1695 1374 1818">— Es posible que el empleado no haga un análisis sincero de sus propias características de desempeño.</li> </ul>

## CAPITULO 4. METODOLOGÍA

La motivación ha sido objeto de numerosas investigaciones, y desde los más diversos puntos de vista se le ha abarcado. Este trabajo de investigación también se ha hecho con la finalidad de recabar toda aquella información necesaria para descubrir la incidencia que ésta pueda tener en determinados patrones de conducta.

### 4.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

*¿Cómo influyen los factores motivacionales internos y externos en el desempeño laboral?*

### 4.2 DEFINICIÓN DE LAS VARIABLES

Las variables consideradas en el presente estudio son:

- Factores motivacionales
- Factores higiénicos
- Desempeño laboral

#### **Factores motivacionales**

**DEFINICIÓN CONCEPTUAL:** Intrínsecos al trabajo, estos factores son los que permiten completar las potencialidades de un individuo, así como impulsarlo a llevar a cabo actividades solo por el interés y placer de realizarlas.

**DEFINICIÓN OPERACIONAL:** Se aplicará un cuestionario para obtener información que describa la forma como se sienten los trabajadores y los motivos que los impulsan a seguir con su empleo.

#### **Factores higiénicos**

**DEFINICIÓN CONCEPTUAL:** Son las condiciones que rodean al individuo cuando trabaja; implica condiciones físicas y ambientales de trabajo.

**DEFINICIÓN OPERACIONAL:** Se aplicará un cuestionario para obtener información acerca de las condiciones de trabajo, incentivos, etc., que la empresa le proporciona al trabajador y de esta manera determine cual es su importancia.

#### **4.2.3 Desempeño Laboral**

**DEFINICIÓN CONCEPTUAL:** Son las capacidades del trabajador, que incluyen conocimientos, experiencia, iniciativa y que le permiten realizar una actividad. Del grado de desempeño que tenga el trabajador será la medida de éxito de dicha actividad.

**DEFINICIÓN OPERACIONAL:** A través de un cuestionario en el cual el trabajador se auto evaluará.

#### **4.3 HIPÓTESIS**

**Hi:** ‘Los factores higiénicos tienen mayor influencia en los vendedores de PEPSI Centro de Distribución Zaragoza para que tengan un mejor desempeño, que los factores motivacionales’

**Ho:** ‘Los factores higiénicos no tienen mayor influencia en los vendedores de PEPSI Centro de Distribución Zaragoza para que tengan un mejor desempeño, que los factores motivacionales’

#### **4.4 ESCENARIO**

La investigación se centro geográficamente en el Distrito Federal, específicamente en *THE PEPSI BOUTLING GROUP “EMBOTELLADORA METROPOLITANA S. DE R.L. DE C.V.” CENTRO DE DISTRIBUCION ZARAGOZA* ubicado en Calzada Ignacio Zaragoza No. 2717 Col. Tepalcates.



#### 4.5 SUJETOS: Población y muestra

Los sujetos seleccionados son los vendedores del **CENTRO DE DISTRIBUCIÓN ZARAGOZA** (en adelante nos referiremos a el como CEDIS).

La población esta constituida por 52 personas, de las cuales se tomó una muestra representativa de 32.

#### 4.6 INSTRUMENTO DE MEDICIÓN

Para determinar cuales son los factores motivacionales que tienen mayor influencia en el desempeño de los vendedores del CEDIS, así como la percepción que tienen de su trabajo y del desempeño que tienen en el, se aplicará un cuestionario (ANEXO 1) que consta de 2 partes.

En la primera parte se analizan los factores motivacionales e higiénicos (Teoría de Herzberg) tomando como base una frase sobre la cual el trabajador calificará a cada uno de los 24 ítems que se derivan de ella.

*“Lo que más me interesa para tener el mejor desempeño en mi trabajo es:”*

Del ítem 1 al 12 corresponden a los factores motivacionales; los cuales a su vez están divididos de la siguiente manera:

- 1, 2 y 3 representan a la Actividad
- El 4 representa al Estatus
- 5 y 6 representan la Autorrealización
- 7, 8 y 9 representan el Reconocimiento
- 10, 11 y 12 representan el Enriquecimiento del puesto

Ahora bien, los ítems 13 al 24 corresponden a los factores higiénicos:

- 13 y 14 representan la Supervisión
- 15 y 16 representan la Relaciones interpersonales
- 17, 18 y 19 representan las Condiciones de trabajo
- El 20 representa a las Compensaciones financieras
- 21, 22, 23 y 24 representan Remuneraciones e inventivos

Para medir esta parte del cuestionario se utilizó una escala tipo Likert que va desde el Totalmente de acuerdo hasta el Totalmente en desacuerdo, dándole una puntuación del 5 al 1 respectivamente para su codificación.

La segunda parte es una auto evaluación del trabajador. Primero evaluará su trabajo y posteriormente el desempeño que en él tiene. Para tal efecto se utilizó la escala de Diferencial Semántico, la cual consiste en una serie de pares de adjetivos extremos que califican al objeto de actitud, ante los cuales se solicita la reacción del trabajador.

Los objetos de actitud a analizar son el *TRABAJO* y el *DESEMPEÑO*; se utilizaron 4 pares de adjetivos extremos por cada uno de los objetos a calificar.

Al objeto de actitud *TRABAJO* le corresponden los siguientes adjetivos:

Agradable / Desagradable  
Útil / Inútil  
Estimulante / Aburrido  
Organizado / Desorganizado

Para el segundo objeto de actitud *DESEMPEÑO* se utilizaron los siguientes adjetivos:

Suficiente / Insuficiente  
Adecuado / Inadecuado  
De calidad / Sin calidad  
Bueno / Malo

Entre cada par de adjetivos hay cinco opciones de respuesta y el trabajador seleccionará aquella que en mayor medida refleje su comportamiento.

Los pares de adjetivos se colocaron de tal manera que del lado izquierdo quedaran ubicados aquellos que reflejaran una actitud mas positiva hacia el objeto de estudio y por consiguiente del lado derecho se encuentran los adjetivos referentes a una actitud negativa. Lo anterior se hizo con el fin de asignarle un número a cada opción de repuesta para una mejor codificación; es decir, que la primera opción de respuesta (de izquierda a derecha) tendrá una puntuación de 5 y a la última opción le corresponderá el 1.

**Adjetivo A : 5 : 4 : 3 : 2 : 1 : Adjetivo B**

#### 4.7 PROCEDIMIENTOS

Para la aplicación del cuestionario (ANEXO 1) de manera eficiente, que permita obtener toda la información necesaria referente al desempeño laboral de los sujetos se procederá de la siguiente manera:

- No se tomaran en cuenta características especiales de cada persona para ser seleccionada.
- Todos los elementos de la población tendrán la misma posibilidad de ser elegidos ya que el instrumento de medición será aplicado a los vendedores conforme entregan su reporte de ventas del día; el cual no tienen una hora en específico para presentarlo, por lo que es un proceso aleatorio.
- Se debe explicar detalladamente cada una de las partes del instrumento.
- No hay tiempo límite para contestar y entregar el cuestionario.
- Una vez concluido el cuestionario se agradece a los participantes su colaboración.

En la interpretación de los datos se realizará un análisis mediante Estadística Descriptiva, calculando las medidas de tendencia central, así como la distribución de frecuencias absoluta y relativa.

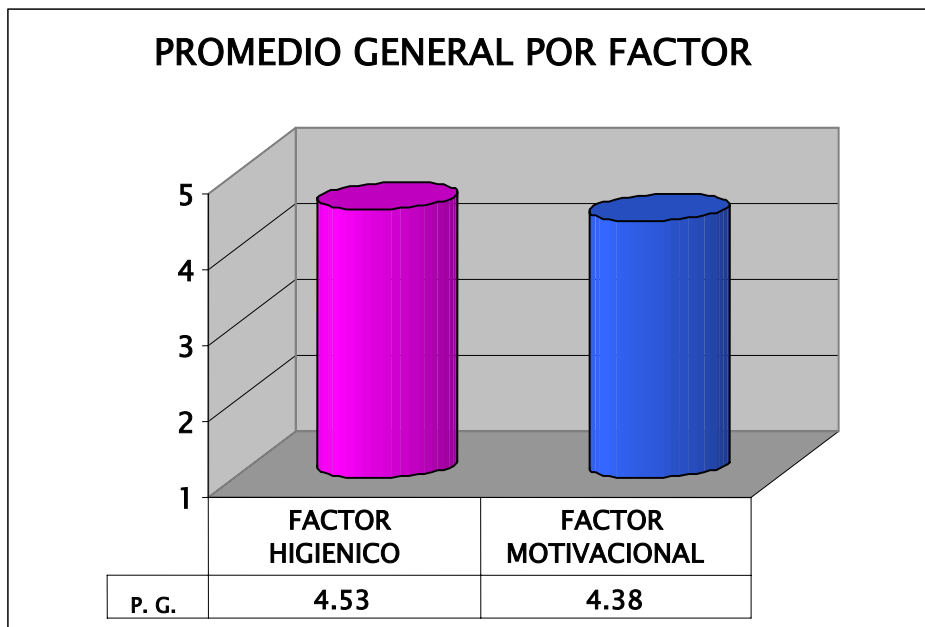
## ANÁLISIS DE RESULTADOS

En este capítulo se describen los resultados obtenidos en la investigación a través de análisis estadístico descriptivo.

De la primera parte del cuestionario, en cuanto al objetivo específico que es identificar cuáles son los factores que tiene mayor influencia en el desempeño de los vendedores del CEDIS; se evidencia que con una calificación promedio de 4.53 sobresalen los Factores Higiénicos, con respecto a los Factores Motivacionales que obtuvieron una calificación promedio de 4.38

Podemos observar en la Gráfica 1, que la diferencia entre ambos grupos de factores es mínima pero suficiente para determinar las inclinaciones de los vendedores y aceptar o rechazar nuestra hipótesis.

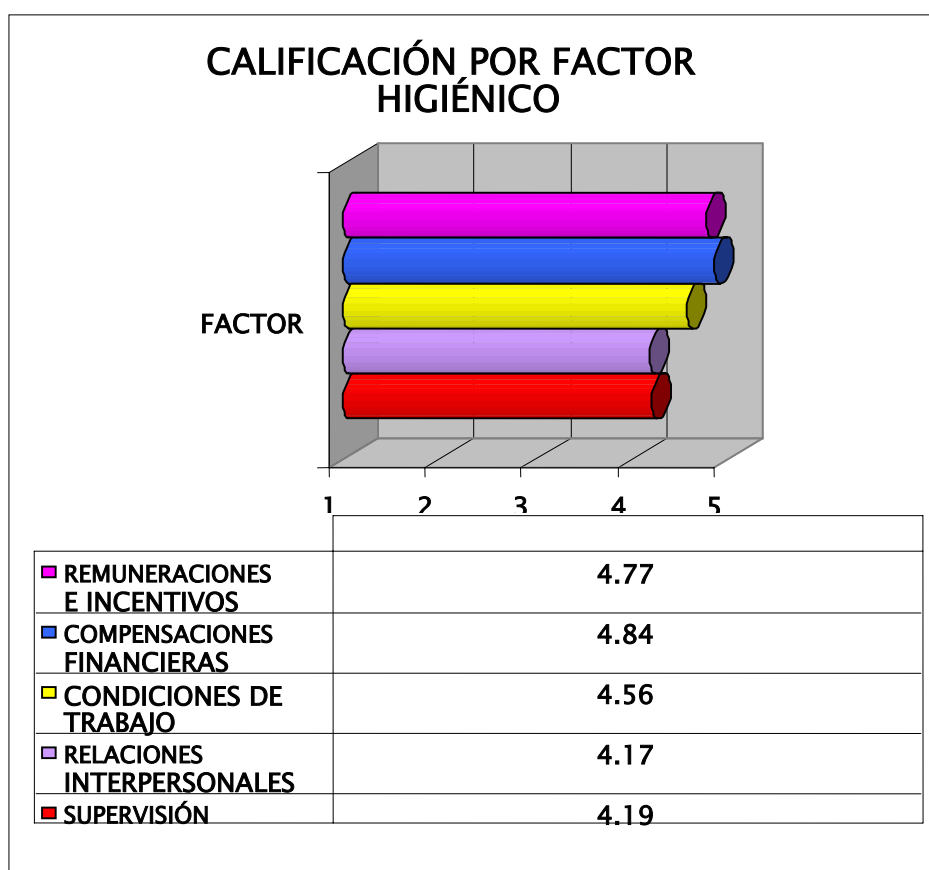
Gráfica 1



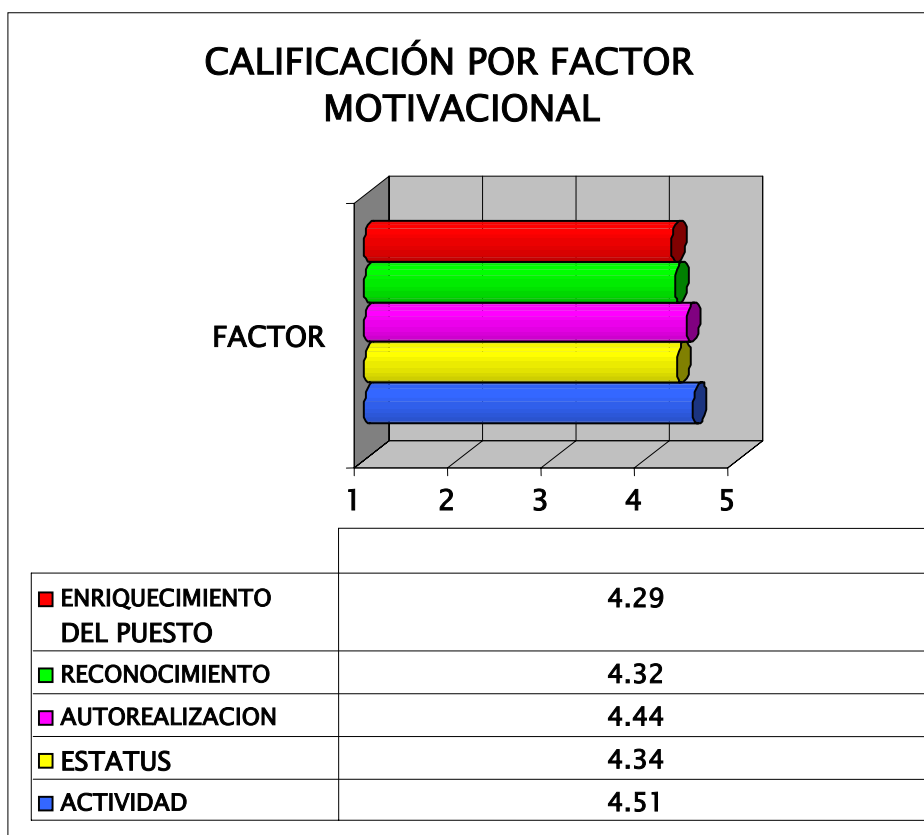
Ahora bien en la Gráfica 2, del grupo de Factores Higiénicos el más relevante con una calificación de 4.84 son las Compensaciones Financieras, seguido de las Remuneraciones e Incentivos con 4.77 y las Condiciones de trabajo con calificación de 4.56; con menores calificaciones también tenemos a los factores Supervisión y Relaciones interpersonales con 4.19 y 4.17 respectivamente. (Véase Anexo 2, Tabla 2)

Lo anterior nos hace entender por qué estos son los factores que los vendedores del CEDIS toman como más importantes para desarrollar bien su trabajo y tener un mejor desempeño.

Gráfica 2



Gráfica 3



En cuanto a los Factores Motivacionales de la Gráfica 3 destaca la Actividad con 4.51 de calificación y la Autorrealización con 4.44; con calificaciones muy cercanas tenemos que el Estatus obtuvo 4.34 y el Reconocimiento 4.32, por último el Enriquecimiento del puesto con 4.29 (Véase Anexo 2, Tabla 1)

Podemos observar que las calificaciones de estos factores son muy parecidas contrario a la Gráfica 2 en la cual se evidencia la preferencia de los vendedores hacia un factor en específico.

Para la segunda parte del cuestionario, los resultados obtenidos se muestran en las siguientes tablas y contienen el promedio de la calificación de la autoevaluación que hizo cada vendedor para su desempeño y trabajo.

Hay que recordar que en la escala de calificación el 5 refleja una calificación positiva hacia el adjetivo bipolar de la izquierda y el 1 es una calificación negativa y nos marca tendencia hacia el adjetivo bipolar de la derecha. (Véase Anexo 3)

**AUTOEVALUACIÓN "MI TRABAJO ES:"**

ADJETIVOS BIPOLARES	CALIFICACIÓN
AGRADABLE-DESAGRADABLE	3.9
UTIL-INUTIL	4.7
ESTIMULANTE-ABURIDO	3.6
ORGANIZADO-DESORGANIZADO	4.0

**AUTOEVALUACIÓN "MI DESEMPEÑO ES:"**

ADJETIVOS BIPOLARES	CALIFICACION
SUFICIENTE-INSUFICIENTE	4.6
ADECUADO-INADECUADO	4.5
DE CALIDAD-SIN CALIDAD	4.3
BUENO-MALO	4.7

Como podemos ver, las calificaciones en ambos casos son superiores a la calificación central 3 lo que nos indica tendencias positivas en su evaluación.

## CONCLUSIONES

Una vez analizados los datos obtenidos y finalizada la presente investigación se puede concluir que la motivación laboral es una de las herramientas más útiles de las empresas, de allí el interés en ver de que manera se puede estimular correctamente a los empleados.

En el caso de los vendedores del CEDIS Zaragoza vemos que nuestra hipótesis ha sido aceptada y que tienen mayor influencia en ellos los Factores Higiénicos para que puedan desempeñarse mejor; las remuneraciones e incentivos que tengan que ver con lo económico actúan de manera positiva sobre cada uno pero es importante que atiendan al hecho de que no pueden reducir la atención a otras necesidades como su autorrealización ya que esto también los llevará de igual manera que el dinero a tener un buen desempeño, a trabajar bien pero con la satisfacción de un mejoramiento personal constante.

Los vendedores perciben que su desempeño es bueno, suficiente, adecuado y de calidad para un trabajo que califican como útil pero que no es lo suficientemente agradable y estimulante.

Hay que lograr buenos métodos de motivación que se complementen tanto con los factores higiénicos como con los motivacionales, de tal manera que los vendedores comprendan que en la medida que sean más productivos y se involucren más en las actividades que realizan, les ayudará para progresar a la par de la empresa obteniendo de este modo mayores beneficios económicos, pero también un mayor estatus.

Como recomendación a la empresa hay que mencionar que la aplicación de un buen método de motivación no puede ser llevada a cabo sin conocer a las personas y sus intereses por lo que es necesario que dentro de ésta los empleados sientan el sentido de la pertenencia lo cual los lleve a ser leales. Aquí la tarea es de los Gerentes y Supervisores para darles seguridad constante a los empleados en todos los sentidos de tal manera que tengan estabilidad emocional y económica.

El objetivo final es conseguir que las personas tengan una actitud animada frente al trabajo atendiendo a lo que sienten mientras laboran y a aquello que los estimula para mejorar los frutos del trabajo.



## BIBLIOGRAFÍA

- Aquino, Jorge; Vola, Roberto (1996) Recursos Humanos 2ª Edición. Ediciones Macchi. México.
- Chiavenato, Adalberto (1994) Administración de Recursos Humanos 2ª Edición. Editorial Mc Graw Hill. México.
- Davis, Keith; Newstrom, Jhon W (1987) El comportamiento humano en el trabajo: Comportamiento Organizacional. 7ª Edición. Editorial Mc Graw Hill. México.
- Guías de Gestión de la Pequeña Empresa (1996) Gestión y Motivación del Personal. Ediciones Díaz de Santos S.A. España.
- Koontz, Harold; Weihrich, Heinz (1999) Administración, una perspectiva global 11ª Edición. Editorial Mc Graw Hill. México.
- Hernández, Roberto; Fernández, Carlos; Baptista, Pilar (2003) Metodología de la Investigación 3ª Edición. Editorial Mc Graw Hill. México.
- Robbins, Stephen P (1996) Comportamiento Organizacional. Teoría y Práctica 7ª Edición. Editorial Prentice Hall. México.
- Solana, Ricardo F (1993) Administración de Organizaciones. Ediciones Interoceánicas S.A. Buenos Aires.
- Stoner, James; Freeman, R. Edward y Gilbert Jr, Daniel R (1996) Administración 6ª Edición. Editorial Pearson. México.
- Vroom, Victor H.; Deci, Edward L (1992) Motivación y alta dirección 1ª Edición. Editorial Trillas. México.
- Werther, William B. (1991) Administración de personal y recursos humanos 3ª Edición. Editorial Mc Graw Hill. México.
- [abel@terra.cl](mailto:abel@terra.cl)

## ANEXO 1

I. A continuación se presentan distintas situaciones que están relacionadas con el ambiente laboral y con el interés personal acerca del trabajo.

Para contestar utilice la siguiente escala; encerrando en un círculo la opción que para usted sea la más adecuada en cada enunciado:

<i>Totalmente de acuerdo</i>	<b>(TA)</b>
<i>De acuerdo</i>	<b>(A)</b>
<i>Indeciso</i>	<b>(I)</b>
<i>En desacuerdo</i>	<b>(D)</b>
<i>Totalmente en desacuerdo</i>	<b>(TD)</b>

### LO QUE MÁS ME INTERESA PARA TENER EL MEJOR DESEMPEÑO EN MI TRABAJO ES:

1. Realizar actividades que se me faciliten

**(TA)**      **(A)**      **(I)**      **(D)**      **(TD)**

2. Realizar una actividad que me mantenga activo

**(TA)**      **(A)**      **(I)**      **(D)**      **(TD)**

3. Contar con un puesto en el que tenga éxito

**(TA)**      **(A)**      **(I)**      **(D)**      **(TD)**

4. Tener un puesto de prestigio

**(TA)**      **(A)**      **(I)**      **(D)**      **(TD)**

5. Realizar actividades en las que pueda aplicar mis conocimientos

**(TA)**      **(A)**      **(I)**      **(D)**      **(TD)**

6. Realizar actividades que permitan el empleo de mis habilidades

**(TA) (A) (I) (D) (TD)**

7. Obtener la aceptación de los demás

**(TA) (A) (I) (D) (TD)**

8. Saber que tengo la admiración de mis compañeros por lo que sé

**(TA) (A) (I) (D) (TD)**

9. Contar con reconocimiento por el trabajo que desempeño

**(TA) (A) (I) (D) (TD)**

10. Ejecutar un trabajo que represente un reto

**(TA) (A) (I) (D) (TD)**

11. Tener un puesto interesante

**(TA) (A) (I) (D) (TD)**

12. Poder aumentar mis responsabilidades laborales

**(TA) (A) (I) (D) (TD)**

13. Contar con la seguridad de conservar mi puesto

**(TA) (A) (I) (D) (TD)**

14. Tener reglas, normas, políticas y procedimientos que propicien un buen ambiente de trabajo

**(TA) (A) (I) (D) (TD)**

15. Tener una buena relación con los supervisores y jefes

**(TA) (A) (I) (D) (TD)**

16. Tener una buena relación con mis compañeros de trabajo

**(TA)**      **(A)**      **(I)**      **(D)**      **(TD)**

17. Contar con áreas de trabajo bien iluminadas y con una temperatura agradable

**(TA)**      **(A)**      **(I)**      **(D)**      **(TD)**

18. Tener un transporte de reparto que se encuentre en buenas condiciones

**(TA)**      **(A)**      **(I)**      **(D)**      **(TD)**

19. Contar con días de descanso

**(TA)**      **(A)**      **(I)**      **(D)**      **(TD)**

20. Tener un buen salario

**(TA)**      **(A)**      **(I)**      **(D)**      **(TD)**

21. Contar con seguro médico

**(TA)**      **(A)**      **(I)**      **(D)**      **(TD)**

22. Participar en las utilidades que genera la empresa

**(TA)**      **(A)**      **(I)**      **(D)**      **(TD)**

23. Tener créditos para vivienda

**(TA)**      **(A)**      **(I)**      **(D)**      **(TD)**

24. Contar con aumento en el salario

**(TA)**      **(A)**      **(I)**      **(D)**      **(TD)**

II. Marque con una (X) lo que piensa de su trabajo y su opinión del desempeño que tiene en el.

**EJEMPLO**

*Si pienso que mi trabajo es difícil marco con (x) la línea más cercana a la palabra "Difícil"*

*Difícil : \_\_\_ X \_\_\_ : \_\_\_ : \_\_\_ : \_\_\_ : \_\_\_ : Fácil*

*O en otro caso, si pienso que mi trabajo es un poco fácil pondría la (x) en una línea más cercana a la palabra "Fácil"*

*Difícil : \_\_\_ : \_\_\_ : \_\_\_ : \_\_\_ X \_\_\_ : Fácil*

**Mi trabajo es:**

Agradable : \_\_\_ : \_\_\_ : \_\_\_ : \_\_\_ : \_\_\_ : Desagradable  
Útil : \_\_\_ : \_\_\_ : \_\_\_ : \_\_\_ : \_\_\_ : Inútil  
Estimulante : \_\_\_ : \_\_\_ : \_\_\_ : \_\_\_ : \_\_\_ : Aburrido  
Organizado : \_\_\_ : \_\_\_ : \_\_\_ : \_\_\_ : \_\_\_ : Desorganizado

**Mi desempeño es:**

Suficiente : \_\_\_ : \_\_\_ : \_\_\_ : \_\_\_ : \_\_\_ : Insuficiente  
Adecuado : \_\_\_ : \_\_\_ : \_\_\_ : \_\_\_ : \_\_\_ : Inadecuado  
De calidad : \_\_\_ : \_\_\_ : \_\_\_ : \_\_\_ : \_\_\_ : Sin calidad  
Bueno : \_\_\_ : \_\_\_ : \_\_\_ : \_\_\_ : \_\_\_ : Malo

***Gracias por su colaboración !***

## ANEXO 2

TABLA 1. ESTADÍSTICOS FACTORES MOTIVACIONALES

VARIABLE	TOTAL		
	PREGUNTAS CONTESTADAS	SUMATORIA	MEDIA
ACTITUD	96	433	4.51
ESTATUS	32	139	4.34
AUTORREALIZACIÓN	64	284	4.44
RECONOCIMIENTO	96	415	4.32
ENRIQUECIMIENTO DEL PUESTO	96	412	4.29
<b>TOTAL</b>	<b>384</b>	<b>1683</b>	<b>4.38</b>

TABLA 2. ESTADÍSTICOS FACTORES HIGIÉNICOS

VARIABLE	TOTAL		
	PREGUNTAS CONTESTADAS	SUMATORIA	MEDIA
SUPERVISION	64	268	4.19
RELACIONES INTERPERSONALES	64	267	4.17
CONDICIONES DE TRABAJO	96	438	4.56
COMPENSACIONES FINANCIERAS	32	155	4.84
REMUNERACIONES E INCENTIVOS	128	610	4.77
<b>TOTAL</b>	<b>384</b>	<b>1738</b>	<b>4.53</b>

## ANEXO 3

TABLA 1. RESULTADOS DE AUTOEVALUACIÓN "MI TRABAJO ES:"

ADJETIVOS BIPOLARES	CALIFICACIÓN					SUMATORIA	MEDIA
	5	4	3	2	1		
AGRADABLE-DESAGRADABLE	75	12	30	6	1	124	3.9
UTIL-INUTIL	120	28	3			151	4.7
ESTIMULANTE-ABURRIDO	50	28	27	8	2	115	3.6
ORGANIZADO-DESORGANIZADO	60	48	18		2	128	4.0

TABLA 2. RESULTADOS DE AUTOEVALUACION "MI DESEMPEÑO ES:"

ADJETIVOS BIPOLARES	CALIFICACIÓN					SUMATORIA	MEDIA
	5	4	3	2	1		
SUFICIENTE-INSUFICIENTE	100	44	3			147	4.6
ADECUADO-INADECUADO	100	40	3		1	144	4.5
DE CALIDAD-SIN CALIDAD	75	56	3		2	136	4.3
BUENO-MALO	105	44				149	4.7



Casa abierta al tiempo

**Universidad Autónoma Metropolitana**

*Unidad Iztapalapa*

DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA

ÁREA DE ADMINISTRACIÓN

**INFLUENCIA DE LA MOTIVACIÓN EN EL  
DESEMPEÑO LABORAL**

**T E S I N A**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

**P R E S E N T A**

**MAYRA RAMÍREZ SILVA**

**ASESORA: MTRA. ALMA PATRICIA ADUNA MONDRAGÓN**

MÉXICO, D.F.

2006