

UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA

Unidad Iztapalapa

DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

DEPARTAMENTO DE ECONOMIA

“MOTIVACIÓN Y SATISFACCIÓN LABORAL”

TESIS QUE PRESENTA EL ALUMNO

Marroquín González Gilberto

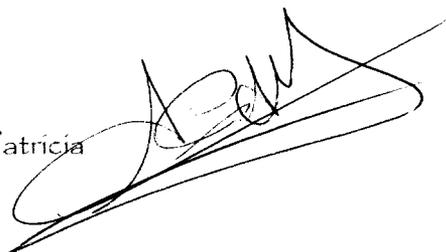
96222118

PARA OBTENER EL GRADO DE

Licenciado en Administración

ASESORA

Aduna Mondragón Alma Patricia



Diciembre del 2000

INDICE

| | |
|---|----|
| Resumen. | 5 |
| Introducción. | 6 |
| Justificación del estudio. | 8 |
| 1. Capítulo I. La motivación. | 9 |
| 1.1. Impulsos motivacionales. | 16 |
| 1.1.1. Motivación por el logro. | 16 |
| 1.1.2. Motivación por afiliación. | 17 |
| 1.1.3. Motivación por poder. | 18 |
| 1.1.4. Motivación por competencia. | 19 |
| 1.1.5. Motivación por seguridad. | 20 |
| 2. Capítulo II. Las teorías de la motivación. | 22 |
| 2.1. La escala de las necesidades de Maslow. | 24 |
| 2.2. Las teorías X y Y de Mc Gregor. | 28 |
| 2.2.1. La teoría X. | 29 |
| 2.2.2. La teoría Y. | 30 |
| 2.3. Los factores higiénicos y los factores motivacionales positivos de Herzberg. | 33 |
| 2.3.1. Los factores higiénicos o de mantenimiento. | 34 |
| 2.3.2. Los factores motivacionales positivos. | 36 |
| 2.4. El modelo E – R – G de Alderfer. | 38 |
| 2.5. Comparación entre algunos modelos. | 39 |
| 2.6. Motivación a los empleados. | 41 |
| 2.7. El modelo de expectativas. | 42 |
| 2.8. Modelos de comparación. | 43 |
| 2.8.1. Modelo de equidad. | 43 |
| 2.8.2. Modelo de atribución. | 44 |
| 2.9. Interpretación de los modelos motivacionales. | 46 |
| 2.9.1. Micromotivación. | 46 |
| 2.9.2. Macromotivación. | 46 |

37-44-167 H.C.

| | |
|---|----|
| 3. Capítulo III. Las actitudes. | 48 |
| 3.1. <i>Naturaleza de las actitudes.</i> | 49 |
| 3.2. <i>Elementos de las actitudes.</i> | 50 |
| 3.3. <i>Medición de las actitudes.</i> | 53 |
| 3.4. <i>Evaluación de las actitudes.</i> | 55 |
| 3.4.1. <i>Dimensiones de las actitudes.</i> | 56 |
| 3.4.2. <i>Intensidad o fuerza de la actitud.</i> | 56 |
| 3.4.3. <i>Centralidad de la actitud.</i> | 56 |
| 3.4.4. <i>Prominencia de la actitud.</i> | 57 |
| 3.4.5. <i>Coherencia de las actitudes.</i> | 57 |
| 3.5. <i>Cambio de las actitudes.</i> | 57 |
| 3.5.1. <i>La persuasión.</i> | 58 |
| 3.5.2. <i>La teoría de la congruencia.</i> | 59 |
| 3.6. <i>Las actitudes al interior de la organización.</i> | 61 |
| 4. Capítulo IV. La satisfacción laboral. | 65 |
| 4.1. <i>Satisfacción en el trabajo.</i> | 67 |
| 4.2. <i>Lo que los trabajadores desean obtener de su trabajo.</i> | 69 |
| 4.3. <i>Satisfacciones de los altos ejecutivos.</i> | 72 |
| 4.4. <i>Nivel de satisfacción en el empleo.</i> | 75 |
| 4.5. <i>Fuentes de satisfacción.</i> | 76 |
| 4.6. <i>Efectos de la satisfacción o insatisfacción en el empleo.</i> | 77 |
| 4.6.1. <i>Desempeño del empleado.</i> | 77 |
| 4.6.2. <i>La rotación de personal.</i> | 78 |
| 4.6.3. <i>Faltas.</i> | 78 |
| 4.6.4. <i>Robo.</i> | 79 |
| 4.7. <i>Beneficios de los estudios de satisfacción en el empleo.</i> | 80 |
| 4.7.1. <i>Satisfacción general en el empleo.</i> | 80 |
| 4.7.2. <i>Comunicación.</i> | 80 |
| 4.7.3. <i>Mejoramiento de las actitudes.</i> | 81 |
| 4.7.4. <i>Necesidades de capacitación.</i> | 81 |
| 4.7.5. <i>Beneficios sindicales.</i> | 81 |

| | |
|---|-----|
| 4.7.6. Planeación y seguimiento de los cambios. | 82 |
| 5. Capítulo V. Método. | 83 |
| 5.1. Planteamiento del problema. | 84 |
| 5.2. Objetivos de la investigación. | 84 |
| 5.3. Preguntas de investigación. | 84 |
| 5.4. Hipótesis. | 85 |
| 5.5. Variables. | 85 |
| 5.6. Escenario. | 86 |
| 5.7. Sujetos. | 86 |
| 5.8. Instrumento. | 86 |
| 5.9. Procedimiento. | 87 |
| Evaluación de resultados. | 88 |
| Conclusiones y recomendaciones. | 93 |
| Bibliografía. | 97 |
| Anexo 1 (instrumento de medición). | 98 |
| Anexo 2 (tabulación de resultados). | 101 |
| Anexo 3 (graficas). | 106 |

RESUMEN

La presente investigación, se ha llevado a cabo con el fin de conocer un poco más acerca de los métodos empleados para la motivación de los trabajadores en algunas empresas, y la forma en como éstos afectan o no, al ambiente organizacional de la misma. Asimismo, se ha intentado describir breve y claramente en que consiste este concepto, y cuáles son algunas de sus descripciones o conceptualizaciones más comunes, así como de qué manera influye la implementación o la ausencia de elementos motivacionales en los resultados de las empresas.

Para lograr el objetivo de este estudio, se han analizado a fondo algunos de los conceptos y teorías más reconocidos por los diversos autores de la teoría organizacional así como de los recursos humanos. Asimismo, se recurrió a la investigación de campo, para comparar aquello que nos dice la teoría, contra los resultados obtenidos de la investigación hecha en el Banco Internacional S.A. Con esto se han obtenido ciertas conclusiones, las cuales nos sirvieron de apoyo para corroborar o en caso contrario, rechazar la hipótesis de investigación que más adelante se plantea.

Una vez llevado a cabo el proceso anterior, se obtuvieron resultados bastante interesantes, pues en ellos se muestran tal y como se preñía desde un principio, cuáles son esos elementos tan importantes que sirven para motivar a un trabajador.

Basándonos en la institución bancaria antes mencionada, descubrimos que elementos tales como las oportunidades de desarrollo personal y profesional, los reconocimientos individuales y por supuesto el salario y otros factores monetarios (bonos, premios, incentivos, etc.), son los elementos que actualmente motivan más a los trabajadores. Al mismo tiempo, nos hemos dado cuenta que para la mayoría de los trabajadores, dichos elementos no son aplicados de una manera eficiente, pues a decir de ellos mismos, hace falta una mayor implementación de este tipo de factores motivacionales en la organización.

INTRODUCCIÓN

Hoy en día, tanto las empresas mexicanas como las de todo el mundo, se esmeran por encontrar para su buen desarrollo, las mejores condiciones de funcionamiento, las cuales les permitan afrontar eficientemente los retos que se les presentan cada vez más tanto en lo referente a la economía, como a la competencia o simplemente para el buen desarrollo de su ambiente organizacional. Asimismo, deben esmerarse por sobresalir en todos estos factores, debido a que la cada vez mayor globalización existente, exige de estas empresas una mayor eficiencia y productividad.

Bajo este enfoque, cada vez se hace más importante en una empresa, el conocer perfectamente cuáles son las situaciones laborales que se viven al interior de la misma, para así poder saber a cual de éstas se debe aplicar una mayor dedicación por parte de los directivos de la misma.

Es bien sabido que uno de los principales factores para el buen funcionamiento de una empresa, es el factor humano, o como se conoce en el ámbito administrativo, “los recursos humanos”.

Los recursos humanos son un factor fundamental e indispensable en toda organización; además hay que tener bien presente que éstos deben mantenerse satisfechos con el papel que juegan dentro de la empresa. Lo anterior, es una de las cosas que competen a la gerencia de la empresa y que no deben descuidar por nada.

Para que el recurso humano de una empresa esté siempre satisfecho y a gusto con su papel, existen una gran cantidad de alternativas de las que puede hacer uso la gerencia de la misma. Dentro de esta gran cantidad de soluciones existentes, existe una en especial, la cual será el centro de estudio de este proyecto de investigación; nos referimos a “la motivación del trabajador”.

A lo largo de esta investigación, intentaremos describir y explicar algunas de las teorías más importantes que se han escrito acerca de la motivación de personal, esperando con ello, que al final de la misma el lector pueda comprender más claramente todo aquello que concierne a la motivación de personal.

Además, se manejarán algunos otros conceptos importantes en este ramo, los cuales son imprescindibles para la comprensión de nuestro tema principal. Tales conceptos son muy importantes y nos referimos por ejemplo a: la satisfacción del trabajador, la evaluación de puestos, los factores motivacionales, etc.

Y ya para concluir, es importante recalcar la idea básica de esta investigación, la cual la podemos estructurar a partir de las dos preguntas siguientes:¹

- ¿Por qué es tan importante la motivación?
- ¿Por qué consideramos importante que los empresarios y directivos de las pequeñas empresas conozcan, interioricen, compartan y gestionen con eficacia los criterios de las teorías motivacionales y tomen en consideración la escala de las necesidades del ser humano?

Si intentáramos responder a estas dos preguntas, lo haríamos dividiendo la respuesta en dos partes como a continuación se enmarca:

Primero: tal y como se ha señalado, el objetivo final de toda buena gestión del personal consiste en lograr por los medios más adecuados, que las personas que trabajan en la empresa eleven sus niveles de productividad.

Segundo: la única forma estable y fiable de elevar la productividad del personal, es logrando que las personas que trabajan en la empresa estén dispuestas a realizar lo que se denomina “esfuerzos discrecionales”, algo de lo que se hablará más adelante.

¹ Gestión y motivación del personal pp.213: Avelina Koenes; Editorial Díaz de Santos; España 1996; 255 pp

JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO

Hoy en día el sector empresarial de nuestro país se halla realmente preocupado por encontrar aquellos factores o elementos motivacionales que más se adecuen a las necesidades de cada una de estas empresas; otorgando a sus trabajadores y a su ambiente organizacional en general, los mayores beneficios al menor costo. Para ello existen una gran cantidad de opciones y elementos que pueden ser utilizados por los ejecutivos de las empresas y por los gerentes de recursos humanos, para así lograr los objetivos organizacionales de estos últimos.

La presente investigación se llevará a cabo con la finalidad de investigar y conocer un poco mas lo que es la motivación de personal, y las consecuencias que ésta trae consigo. Asimismo, se espera que dicha investigación pueda ser de gran utilidad a todos aquellos estudiantes y a todas las personas en general que sientan cierto interés por conocer algo mas, acerca de este tema.

Por otro lado, el objetivo básico de esta investigación, es aportar una pequeña contribución al estudio de este campo. Para ello, en la presente investigación se desarrollará una descripción completa de la motivación de personal y de los elementos motivacionales mas utilizados por el Banco Internacional S.A. así como la manera en la que éstos afectan en los resultados de la misma, y en la actitud de sus trabajadores.

CAPITULO I

LA MOTIVACION

A pesar de que existen unas cuantas actividades humanas que se producen o llevan a cabo sin la necesidad de un impulso motivacional, casi todo el comportamiento consciente del ser humano es motivado o causado.

La motivación es un suceso que ha fascinado siempre a la gente y seguirá fascinándola mientras haya alguien con vida para preguntarse por qué se comportan como lo hacen los seres humanos. Casi todo el mundo tiene una teoría explícita o implícita de la motivación.

En buena medida existe una teoría de la motivación que corresponde con cada campo del esfuerzo humano. Observamos que con frecuencia las personas hacen diversas cosas e inferimos de ello que deben desear hacerlas.

La gente come; por eso tiene que desear comer. Algunos se portan bien en la escuela, por eso deducimos que tienen una necesidad de jugar, Ciertas personas ahorran y por eso deben sentir el impulso de ahorrar.

En el mundo de los negocios mucha gente trabaja con intensidad y como los negocios se organizan en torno a la obtención de una ganancia, los teóricos de la economía desde la época de Karl Marx hasta el presente han supuesto que trabajan por el motivo de lucro. Los que estudian política infieren que las personas tienen un deseo de dominar a otras, dado que a menudo libran luchas o auténticas guerras en que unos matan a otros.

Por contraste, quienes observan la vida familiar advierten que hay allí una necesidad de criar y de proteger a otros seres humanos. En fin, como podemos apreciar, a este concepto de motivación, se le dan una infinidad de atribuciones e implicaciones.

Pero empecemos ya a definir el concepto de motivación, el cual es el centro de estudio de esta investigación; el diccionario de la lengua española se refiere a la motivación como:

“La acción de dar causa o motivo para una cosa; explicar la razón o el motivo que se ha tenido para hacer algo”¹.

Por otro lado, el mismo diccionario de la lengua española, define a los motivos, como: *“algo que mueve o tiene virtud o eficacia; es decir, causa o razón para una cosa”²*. Como podemos ver, aquí tenemos una breve definición de la motivación, la cual es prácticamente nula, pues sabemos que para nuestra investigación esta pequeña definición no es suficiente.

Si intentáramos definir de alguna manera breve y concisa el concepto de motivación, sería prácticamente imposible, y más aun tratándose del área administrativa, pues sabemos que en el área de la administración, este concepto involucra una gran cantidad de temas tales como el comportamiento humano, la psicología, los recursos humanos, etc.

Pero con todo y estas circunstancias, debemos adentrarnos en este concepto tan complejo que es la motivación, y todas aquellas áreas relacionadas con el mismo. Ahora bien, para empezar ya a definir y explicar la motivación en las organizaciones, empecemos por dar una breve definición de lo que es la motivación para la Dra. Avelina Koenes:

“La motivación es el estado emocional que se genera en una persona como consecuencia de la influencia que ejercen determinados motivos en su comportamiento”³ (Koenes, 1996)

Como se puede apreciar, esta definición es un poco vaga e involucra además un término muy especial y básico para nuestra investigación: los motivos. Los motivos son otro de esos factores que debemos tratar con cuidado pues son sumamente importantes a la

¹ Gran diccionario enciclopédico ilustrado pp 2543; Selecciones del Reader's Digest; México 1977; 4072 pp.

² Ob. cit. pp. 2543

³ Gestión y motivación del personal pp. 213; Avelina Koenes; Editorial Díaz de Santos; España 1996; 255 pp

hora de llevar a cabo la motivación de personal; al respecto, la misma Dra. Koenes nos define los motivos, como sigue:

*“Un motivo es un conjunto de sentimientos que impulsan a una persona a ansiar y pretender ciertas cosas y, en consecuencia, actuar de una determinada manera para lograr lo que se ansia o pretende”.*⁴ (Koenes, 1996)

Los antropólogos por ejemplo, han observado que diferentes culturas valoran cosas diferentes y es por eso que lo que las personas desean, obviamente varia de una cultura a otra. Deducen que sería imposible descubrir una serie de motivos importantes que pudiera ser aplicada a toda las culturas. Lo mismo han llegado a estimar algunos profesionales clínicos que trabajan con seres concretos. Cada persona parece poseer una serie exclusiva y diferente de necesidades motivacionales.

Haciendo un análisis del proceso de identificación de los motivos que acaba de ser descrito establecemos que:

En primer lugar, decir que si las personas hacen algo es porque desean hacerlo, resulta poco mas que pensamiento animista. Es como decir que si la planta crece, es porque quiere crecer o que si la manzana cae es porque desea caer.

En segundo lugar hemos de recordar, que los motivos constituyen únicamente un determinante de la conducta.

Si consideramos un resultado de la conducta tal como comer, el impulso del hambre es solo una de las razones que lo explican. Las personas también comen porque saben comer y por que es hora de comer o porque piensan que les conviene. En realidad es posible que coman por estas razones sin tener nada de hambre.

⁴ Ob. cit. pp. 191

Si tenemos en cuenta que junto con los motivos, también influyen en la conducta los valores, podemos esquivar la conclusión de que no existen motivos generales, puesto que como se ha visto, las culturas difieren demasiado en aquello que consideran importante.

Centrémonos una vez más en nuestro punto central de investigación, la motivación y tratemos como antes, de obtener una buena definición de la misma.

La palabra motivación, se deriva del vocablo latino *movere*, que significa mover. Obviamente hoy en día, este término tiene un significado mucho más amplio que el que se le da en latín. A continuación, algunas definiciones o conceptos que le han dado algunos autores a través de la historia:

Dessler define este concepto como “un reflejo del deseo que tiene una persona de satisfacer ciertas necesidades”.⁵ Por su parte Kelly afirma que “tiene algo que ver con las fuerzas que mantienen y alteran la dirección, la calidad y la intensidad de la conducta”.⁶ Mientras tanto, Jones se ha referido a la motivación como “algo relacionado con la forma en que la conducta se inicia, se energiza, se sostiene, se dirige, se detiene y con el tipo de reacción subjetiva que está presente en la organización mientras se desarrolla todo esto”.⁷

Pero aún después de analizar cada una de estas pequeñas definiciones de la motivación, no tenemos todavía un concepto claro y conciso de la misma, lo que si podemos apreciar de estas tres definiciones, es que las tres parecen contener tres aspectos comunes del proceso de motivación.

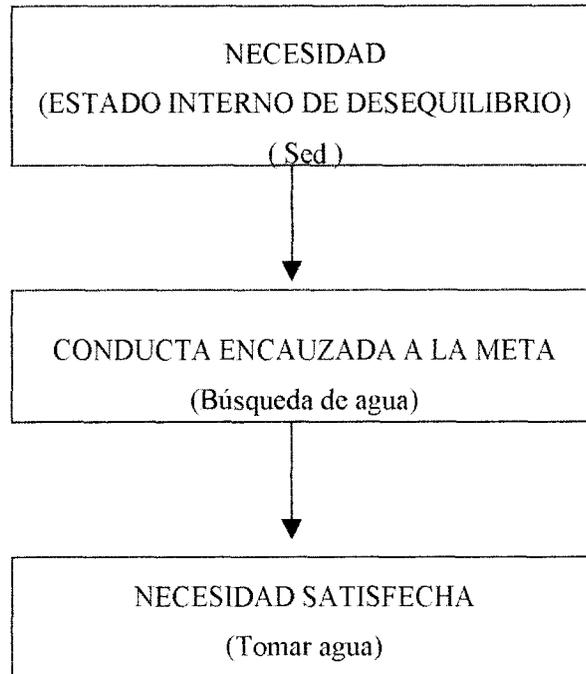
Estos tres aspectos, se refieren a: a) aquello que le confiere energía a la conducta humana; b) la forma en la que se dirige o encausa dicha conducta y c) la manera en la que se puede sostener la conducta. Para un mejor entendimiento de estos tres aspectos, vamos a representarlos mediante el siguiente ejemplo:

⁵ Gerencia y organización: un enfoque de contingencias pp 206; Gary Dessler; Prentice – Hall; E. U. 1976.

⁶ Comportamiento organizacional pp 279; Joe Kelly; Ed. Rev.; E. U. 1974.

⁷ Simposium sobre motivación en Nebraska pp 14; M. R. Jones; University of Nebraska; E. U. 1954.

Utilicemos el caso de una persona sedienta: la sed, como necesidad, es el resultado de la búsqueda de agua por el individuo. Después de haber tomado agua, la necesidad de la persona queda satisfecha y su estado interno se modifica. Para ejemplificar aún más esto, lo vamos a ilustrar mediante la siguiente figura:



Hay que tomar en cuenta que a pesar de todo, esta figura constituye simplemente un modelo general y muy sencillo del proceso de motivación, ya que en realidad la motivación implica un proceso mucho más complejo, y para demostrarlo podemos mencionar cinco grandes razones que sustentan esto.⁸

En primer lugar, la causa o motivo que tiene una persona para realizar una acción específica, no se puede ver, únicamente se puede inferir. Por ejemplo cuando un empleado trabaja muchas horas extra, no significa forzosamente que el individuo está muy motivado por el trabajo mismo. Puede ser en cambio, que la persona está muy retrasada en sus tareas y desea adelantar un poco.

⁸ Comportamiento en las organizaciones pp 96; Hodgetts Richard; Editorial Interamericana; México 1983; 414 pp.

En segundo lugar, los individuos pueden tener una gran cantidad de necesidades o expectativas que son propensas a cambiar continuamente y que, en algunos casos, están en conflicto entre sí. Como resultado de esto, es muy difícil observar o medir la motivación con un alto grado de certidumbre o seguridad.

En tercer lugar, las personas satisfacen sus necesidades en muchas formas distintas. Por ejemplo, algunos vendedores pueden trabajar con mucha intensidad por que desean ganar una gran cantidad de dinero para mantener su deseado nivel de vida. Otros en cambio pueden hacerlo simplemente por que se les han asignado niveles elevados de ventas. Otros mas pueden trabajar con dicha intensidad con el fin de ganar en el presente mes, mas que en el anterior; en fin, si observamos este ejemplo con detenimiento, nos podemos dar cuenta que existen grandes diferencias entre los vendedores; en cambio, si observáramos a estos vendedores en acción, seria difícil establecer a primera vista estas diferencias.

En cuarto lugar, la satisfacción de una necesidad particular puede conducir en realidad a un aumento en la intensidad de la misma. Para ejemplificar este punto, hagamos referencia a las investigaciones que se han hecho y en donde se ha revelado que un aumento salarial genera comúnmente en las personas, una mayor ambición por el dinero; en otras ocasiones, una promoción en el puesto de una persona, promueve el deseo de lograr otra promoción que lo lleve a un nivel todavía mas elevado.

En quinto y ultimo lugar, hay que mencionar que la conducta encaminada hacia las metas, no siempre conduce a la satisfacción de una necesidad.

Con mucha frecuencia, las interrupciones de varias formas hacen que sea difícil reducir por completo este estado interno de desequilibrio. En estos casos, suelen surgir otras diferentes formas de conducta como por ejemplo, la frustración.

Hay que reconocer que aunque tal vez no quede aún muy claro el concepto de motivación, hemos dado ya un paso muy importante, pues ahora sabemos un poco más acerca de dónde se desprende la motivación de los individuos. Y para seguir explicando el

origen de la motivación de los individuos vamos a continuación, a explicar los impulsos motivacionales más comunes en el ser humano, que son los que motivan al hombre a actuar de una u otra manera.

Impulsos motivacionales.

Todos en este mundo somos diferentes, por lo tanto, cada persona tiende a desarrollar ciertos impulsos motivacionales muy personales, resultado del medio social y cultural en el que se desarrolla y obviamente, estos impulsos afectan la manera en que los individuos conciben sus trabajos y manejan sus vidas.

David C. McClelland experto de la Universidad de Harvard, desarrollo un esquema de clasificación que destaca tres de los impulsos más dominantes y subrayo su importancia para la motivación. Sus estudios revelaron que los impulsos motivacionales de los individuos reflejan elementos de la cultura en la que crecieron: familia, escuela, iglesia, etc. En la mayoría de los países, uno o dos de los esquemas motivacionales tienden a ser preponderantes entre los trabajadores debido a que éstos han crecido en ambientes similares.

Estos impulsos motivacionales descritos por McClelland, son básicamente tres: motivos o impulsos hacia el logro, la afiliación y el poder, aunque en este caso, citaremos otro de los impulsos importantes descritos por algunos investigadores: la motivación por competencia.

1. Motivación por el logro.

El primero de estos impulsos es el de la motivación para el logro, el cual se hizo evidente que podía haber sido denominado mejor motivo de eficacia porque representaba un interés recurrente por el estado objetivo de hacer algo mejor.

La motivación para el logro “es el impulso que tienen algunas personas para superar los retos y obstáculos a fin de alcanzar metas”.⁹ Generalmente, un individuo con este impulso desea desarrollarse y crecer hasta alcanzar la cumbre del éxito. Para las personas que adoptan este impulso motivacional, el logro es importante por sí mismo y no por las recompensas que lo acompañan.

Existen varias características que identifican a los empleados orientados hacia el logro de metas. Regularmente, trabajan más duro cuando perciben que recibirán algún reconocimiento personal por sus esfuerzos, cuando solamente hay un riesgo moderado de fracasar, y cuando reciben retroalimentación específica sobre su desempeño anterior.

Cuando algún gerente comparte este impulso motivacional, comúnmente tiende a confiar en sus subordinados, a compartir y recibir ideas abiertamente, a fijar metas superiores y esperan que sus empleados estén también orientados hacia el logro de éstas.

Como ya se mencionó, lo que más interesa a este tipo de gente, es la realización de sus metas. A este tipo de gente le gusta tomar la responsabilidad de hallar soluciones para los diversos problemas. Comúnmente se fijan metas moderadas y riesgos calculados.

A estas personas no las motivan las metas fáciles, pues el logro de éstas es tan sencillo, que no les producirá esa sensación de logro. Por otro lado, no gustan de las metas muy difíciles, pues la probabilidad de satisfacerlas es muy baja.

2. Motivación por afiliación.

La meta común de las personas que caen dentro de este impulso motivacional, es la interacción con las personas dentro de un medio social. A diferencia de las personas motivadas hacia el logro, las personas con motivos de afiliación, trabajan mejor cuando los felicitan por sus actitudes favorables y su cooperación; tienden a seleccionar amigos

⁹ Comportamiento humano en el trabajo pp 117; Keith Davis; Mc Graw Hill; E. U. 1989; 734 pag.

únicamente para que los rodeen, debido a que reciben satisfacciones internas al estar con amigos y desean libertad en el trabajo para desarrollar estas relaciones.

Este tipo de individuos como se puede apreciar, le otorgan un gran valor a las relaciones interpersonales y aprecian los momentos agradables que pasan al lado de otras personas; asimismo, se preocupan cuando existen deficiencias en sus relaciones con los demás.

Los estudiosos del tema, afirman que el comportamiento de afiliación va unido a la reducción de ansiedad o a la aprobación social de los propios puntos de vista. Regularmente este tipo de personas hacen lo posible por proyectar una imagen favorable en sus relaciones, procuran disminuir las tensiones desagradables y les gusta ayudar y apoyar a los demás con el único fin de ser admitidos también.

3. Motivación por poder.

La motivación por poder es un impulso por influir en las personas y con esto cambiar las situaciones. Los individuos motivados por el poder desean crear un gran impacto en sus organizaciones y están dispuestos a correr todo tipo de riesgos con tal de lograrlo. Una vez que logran obtener este poder, suelen utilizarlo ya sea constructiva o destructivamente.

Comúnmente las personas motivadas por el poder llegan a ser excelentes gerentes siempre y cuando sus impulsos sean a favor del poder institucional y no del poder personal (el poder institucional es la necesidad de influir en la conducta de los demás para el bien de toda la organización). En otras palabras este tipo de personas busca el poder por medios legítimos, logran ascender a posiciones de liderazgo a través de un desempeño exitoso y por lo tanto, tienen la aceptación de los demás.

Sin embargo, si los impulsos de poder de un empleado están encaminados hacia el poder personal, aquel tiende a ser un líder organizacional poco exitoso, debido a que únicamente se preocupa por cómo obtener el poder y la autoridad. Lo que ocasiona que se les considere un tanto desagradables por el hecho de querer dominar, ya que el simple hecho de querer manipular, sugiere a la mayoría de la gente, algo repugnante.

Este tipo de gente requiere de ganar argumentos, persuadir a los demás y prevalecer, de no ser así, se sienten incómodos por no tener ese sentido de poder.

4. Motivación por competencia.

La motivación por competencia es un impulso por realizar un trabajo de gran calidad. Los empleados motivados por la competencia buscan dominar su trabajo, desarrollar habilidades para la solución de problemas y se esfuerzan por ser innovadores. Lo más importante de este grupo de personas, es que se benefician de sus experiencias.

Generalmente realizan buenos trabajos debido a la satisfacción interna que ellos mismos experimentan al hacerlo, y a la estima que obtienen de los demás.

Este tipo de gente suele esperar también trabajos de alta calidad por parte de sus subalternos y pueden mostrarse molestos si los que trabajan con ellos no lo hacen bien. De hecho, su impulso hacia la consecución de un buen trabajo puede ser tan grande que tienden a pasar por alto la importancia de las relaciones humanas en el trabajo.

Este tipo de estímulo motivacional, comúnmente se trae desde la niñez y surge de los éxitos y fracasos personales. La gente que en el pasado ha tenido éxito en la superación de sus obstáculos, luchan hoy por buscar y vencer otros obstáculos, es decir, quieren competir. Por otro lado, la gente que no ha tenido éxito al enfrentar sus obstáculos, quizás se halle menos preparada para hacer frente a trabajos difíciles pues tendrán miedo al fracaso.

5. *Motivación por seguridad.*

Por último y aunque no es tan importante como las demás, tenemos el impulso motivacional por seguridad. La gente que adopta este impulso, hace lo que sea para evitar el perjuicio hacia su persona siempre que se encuentra frente a algún tipo de amenaza por menor que ésta sea.

Hay que aclarar que al hablar de amenaza nos referimos a esas condiciones peligrosas de trabajo que amenazan la seguridad física, o a factores sutiles tales como la amenaza de la pérdida de empleo o de un medio de trabajo estable y familiar.

El conocimiento de los anteriores impulsos motivacionales ayuda a los gerentes a entender las diversas actividades de los empleados en el trabajo. Con ello, los gerentes pueden tratar a los empleados de manera diferente de acuerdo al impulso motivacional existente en cada uno de ellos.

Ahora bien, los diversos investigadores y / o autores que han surgido a través de la historia acerca del comportamiento humano, han concluido y coincidido al momento de señalar que un determinado estado de motivación en el individuo, puede producir en el comportamiento de este último, cuatro diferentes resultados, a saber:

- *Efecto de activación:* en este caso el implemento del factor motivación, logra incitar a una persona a iniciar una acción o comportamiento determinados. Es decir, motiva al individuo a hacer algo.
- *Efecto de reforzamiento:* Aquí el estado de motivación aplicado al individuo, induce al mismo a mantener una acción o comportamiento determinados, durante un cierto periodo de tiempo. Es decir, motiva al individuo a seguir haciendo algo.

- *Efecto de dirección:* este caso se refiere al hecho de inducir a una persona a actuar en determinada dirección u orientación. Es decir; motivar al individuo para que éste actúe en la forma en la que se desee.
- *Efecto de fortalecimiento:* en este último caso, el estado de motivación induce a las personas a incrementar el impulso o empeño con el que realiza determinadas acciones o comportamientos. Como su nombre lo dice, simplemente ayuda a reforzar lo ya logrado.

La clasificación anterior de los efectos que produce determinado factor de motivación en los individuos, ha sido de suma importancia en el clima organizacional, ya que en base a estos cualquier empresario o directivo puede inducir en su personal el estado de motivación que él desee, siempre y cuando conozca perfectamente qué tipo de efecto es el que desea alcanzar con ello.

Aunque como ya se ha venido manejando a lo largo de este capítulo, no existe realmente una respuesta simple a la cuestión de la motivación, un punto de partida importante consiste en entender las diversas necesidades del empleado.

Para ello, vamos a llevar un sencillo proceso en el cual iniciamos presentando varios enfoques tradicionales para clasificar los diferentes impulsos y necesidades, seguido por un análisis sistemático de la modificación del empleado mediante el uso de recompensas que satisfacen estas necesidades y concluyendo con la metodología necesaria para la motivación de los trabajadores.

CAPITULO II

LAS TEORÍAS DE LA MOTIVACION

Pero... ¿Qué se puede deducir de toda esta confusión que ya se ha planteado? ¿Será posible acaso extraer algún orden de todo este caos y formular así una lista de uno o varios motivos humanos básicos? Algunos teóricos se han manifestado escépticos respecto de tal posibilidad. Sin embargo, al reflexionar sobre el problema, Abraham Maslow (1954) llegaba por ejemplo a la conclusión de que:

“Deberíamos renunciar de una vez por todas al intento de redactar listas atomísticas de impulsos o necesidades... Si quisiéramos, podríamos contar con una lista de impulsos de cualquier tamaño entre uno y un millón de ellos, dependiendo enteramente de la especificidad del análisis.” (Maslow 1954)

Al igual que Maslow, los diversos estudiosos del comportamiento humano, han hecho una infinidad de investigaciones en torno a la motivación de los individuos. De entre tantas y tantas investigaciones, sobresalen algunas, las cuales serán fundamentales a analizar para esta investigación y que en este capítulo vamos a explicar.

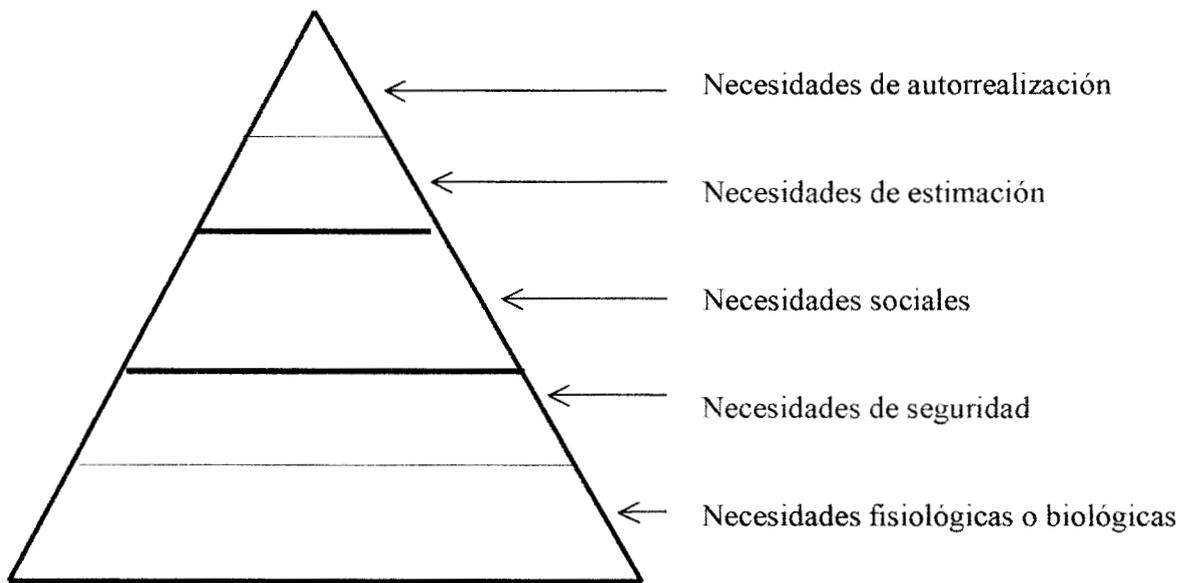
Las necesidades como se ha venido manejando son un factor clave para la motivación del personal, debido a esto, los estudiosos del comportamiento humano, han realizado una infinidad de investigaciones en torno a la motivación de los individuos. De entre tantas y tantas investigaciones, sobresalen tres, las cuales serán fundamentales en esta investigación y de las cuales, una de ellas se basa principalmente en las necesidades del individuo. Otra, se basa en algo relacionado a la satisfacción en el trabajo y las actitudes de los trabajadores, y por último existe una más que parte de los factores laborales y su repercusión en el trabajador.

Pues bien, pasemos ahora a revisar lo que son cada uno de estas tres teorías a las que nos referimos y sus respectivos autores.

La escala de las necesidades de Maslow.

A. H. Maslow de la Universidad de Brandeis desarrolla una exposición muy conocida acerca de las necesidades humanas. Las ideas de este autor, han conseguido una gran aceptación y pueden proporcionar un valioso punto de apoyo a los mandos que se ven enfrentados al problema de conseguir un rendimiento máximo de sus subordinados.

Maslow afirma que el hombre esta lleno de necesidades que crecen constantemente; según él, las necesidades del hombre se presentan en una serie de cinco niveles, como a manera de una pirámide. Para ver esto mas claro, veamos la siguiente figura:



En la figura anterior, se pueden apreciar los cinco niveles de necesidades a los que se refiere Maslow, los cuales a su vez los clasifica en tres bloques de necesidades debido a que en algunos de ellos caben dos niveles de necesidades por alguna u otra razón.

En la mayoría de las personas, estas necesidades están parcialmente satisfechas y parcialmente insatisfechas. Siempre que una de las necesidades del nivel inferior es atendida y satisfecha, surge entonces la necesidad siguiente en el nivel inmediato superior de la pirámide. La satisfacción de estas necesidades, es algo que produce en el individuo una gran motivación; pero tan pronto como una necesidad cualquiera ha quedado suficientemente atendida y satisfecha, deja de actuar como fuerza motivadora para el individuo, con lo que los esfuerzos de este último se dirigen ahora hacia la satisfacción de la necesidad que figura en el nivel inmediato superior de esta clasificación.

Un punto importante dentro de la escala de las necesidades, es que existe una muy marcada jerarquía entre ellos, es decir, la necesidad número dos no influye en el individuo, hasta que la necesidad número uno ha sido razonablemente colmada. Y la número tres no aparece hasta que la número dos ha quedado totalmente cubierta y así sucesivamente.

Pasemos ahora a describir en que consisten cada una de estas necesidades según Maslow, pues hemos hablado ya bastante acerca de ellas pero aun no sabemos de qué constan cada uno de esos niveles.

1. *Necesidades fisiológicas o biológicas*: Son aquellas que las personas requieren satisfacer para vivir; por ejemplo: agua, aire, vestido, descanso, vivienda y algunos otros factores básicos para la supervivencia.

En una situación de trabajo normal, muy pocas veces dominan, ya que están razonablemente satisfechas. Solamente algún caso excepcional como varios días sin dormir o un pedazo de pan atorado en la garganta, hacen recordar la naturaleza esencial de las necesidades básicas del cuerpo.

2. *Necesidades de seguridad*: estas surgen una vez que se han satisfecho las necesidades fisiológicas, y se refieren a la necesidad del individuo por contar con elementos suficientes que les brinden seguridad en cuanto al peligro, las privaciones, la muerte, etc. es decir, después de haber cubierto hoy sus necesidades

físicas básicas, las personas requieren de cierta seguridad de que estas necesidades estarán satisfechas mañana e incluso después.

En el ambiente laboral por ejemplo, estas necesidades se reflejan en la preocupación del empleado por la estabilidad de su empleo, su antigüedad, los seguros médicos, las pensiones, etc.

3. *Necesidades sociales*: Surgen a raíz del contacto de las personas con otras personas; es decir, se requiere dar y recibir amor. Las personas necesitan asociarse con sus semejantes y ser aceptadas por ellos.

Hoy en día, las personas que no logran satisfacer esta necesidad, son consideradas como inadaptadas y, dado que las personas pasan gran parte de su tiempo en el trabajo en un medio social, algunas de sus necesidades sociales pueden y deben satisfacerse allí.

4. *Necesidad de estimación del yo, o de estima y estatus*: Prácticamente todo el mundo siente la necesidad de auto estimarse y de verse estimado por los demás. Esta necesidad comúnmente se traduce en el deseo de disponer de poder, confianza, independencia, estima, reconocimiento, prestigio y reputación. Para satisfacer estas necesidades, una persona necesita sentir:

- El convencimiento de que es capaz de hacer las cosas bien.
- Que los demás reconocen su competencia.

Este tipo de necesidades rara vez son satisfechas completamente, pues el individuo no siempre siente el hecho de que efectivamente ha logrado los objetivos deseados, aun cuando así sea. Los empleados por ejemplo, necesitan sentir que valen, y creer que los demás piensan lo mismo.

5. Necesidades de autorrealización: Una vez que se han satisfecho los cuatro grupos anteriores de necesidades, surge entonces el último grupo de éstas, el correspondiente a las necesidades de autorrealización. Este tipo de necesidades se vinculan con el deseo que siente el hombre de desarrollar y utilizar su talento, sus aptitudes y sus capacidades. Este grupo de necesidades son menos aparentes que las otras, debido a que la mayoría de las personas se encuentran preocupadas por satisfacer las necesidades de los niveles tercero y cuarto.

Ahora bien, hay que mencionar que las personas que logran satisfacer los cinco niveles de necesidades al máximo, son regularmente personas felices y mejor aun, personas de las que se puede esperar un gran poder de creatividad algo que, esta de mas decir, favorece bastante a las empresas.

Lo anterior es lo que corresponde a la teoría de las necesidades de Maslow. Como podemos apreciar, esta teoría tiene bases bastante sólidas y argumentos muy eficientes; por eso, podemos decir que es una teoría muy buena para nuestra investigación. Además, no solamente nosotros pensamos así, pues a lo largo de muchos años, esta teoría ha sido sometida a severas pruebas las cuales ha superado exitosamente, con lo que se ha convertido en una de las favoritas para todos los estudiosos del comportamiento humano e incluso del comportamiento organizacional.

Como hemos podido ver, el modelo de la jerarquía de necesidades de Maslow, básicamente señala que las personas tienen necesidades que desean satisfacer, y que las ya cubiertas no son tan motivantes como aquellas que aun no se han satisfecho. Es decir, los empleados se muestran mas motivados por lo que buscan que por lo que ya tienen.

La jerarquía de las necesidades de Maslow, ha tenido un impacto poderoso en los gerentes contemporáneos y ofrece algunas ideas útiles para ayudar a los administradores a pensar en motivar a sus empleados, ya que sirve para explicar la motivación en el sentido en que identifica las necesidades y las describe. La teoría postula también la relación entre

la satisfacción y la motivación de la necesidad, sosteniendo que solo las necesidades no satisfechas desencadenan la conducta.

A pesar de todos estos beneficios, el modelo expuesto por Maslow tiene muchas limitaciones y ha sido duramente criticado. Como un marco de referencia filosófico, ha sido muy difícil de estudiar y no ha sido verificado por completo. Las investigaciones realizadas, no apoyan la presencia de los cinco niveles de necesidades como únicos, ni se ha establecido la progresión de cinco pasos de niveles de necesidades desde los mas bajos hasta los mas altos.

También se presentan algunos otros problemas como el hecho de que algunos resultados pueden satisfacer mas de una necesidad; por ejemplo, un aumento salarial puede satisfacer las necesidades fisiológicas de un individuo, al mismo tiempo que satisface las necesidades de estatus del mismo. Otro problema se puede dar debido a las diferencias individuales que existen entre las personas; por ejemplo, el hecho de que algunos individuos tienen una necesidad mayor y continua de seguridad que otros.

Las teorías X y Y de Mc Gregor.

D. Mc Gregor, otro de los más importantes estudiosos del comportamiento organizacional, ha logrado establecer una teoría bastante aceptada a través de los años. En este caso, la teoría establecida es conocida como “las teorías X y Y de Mc Gregor”.

Estas teorías, surgen a raíz de las dos grandes concepciones (opuestas entre sí), que tienen por lo general los empresarios y directivos acerca de la naturaleza humana. También, toma una gran base de la manera en como estos mismos directivos y empresarios creen que son las personas que trabajan en la empresa.

En base en lo anterior el autor definió dos grandes grupos de creencias, actitudes y comportamientos, los cuales conforman sus teorías. Ahora bien, pasemos analizar cada una de estas teorías mas afondo:

1. La teoría X...

Existen en el mundo empresarial y en el ambiente organizacional, empresarios y directivos que, por su forma de pensar comparten las actitudes de la teoría X. Para hacer mas comprensible la exposición de este tema, se expondrán a continuación, las creencias mas comunes que poseen este tipo de personas:

Aquellas personas que comparten los principios e ideas de la teoría X, creen que:¹

- El ser humano por naturaleza, posee una repugnancia ante el trabajo, y tratara de evitarlo siempre que le sea posible.
- Los individuos deben ser impulsados, controlados e incluso amenazados con severos castigos para lograr que sus esfuerzos se orienten hacia el logro de los objetivos de la organización.
- El único estímulo que incentiva a las personas a trabajar, es la recompensa económica.
- El ser humano por naturaleza prefiere ser dirigido, a dirigir, debido a que tiene miedo de afrontar responsabilidades.
- La principal razón por la cual las personas logran mantener una actitud productiva en sus tareas, es por el miedo que tienen a ser despedidas, o a bajar de categoría.
- El ser humano tiene muy poca ambición, por lo que prefiere la seguridad (principalmente la económica), sobre todas las cosas.
- El ser humano es por naturaleza, sumamente egoísta, individualista, centrado sobre sí mismo e insensible a las necesidades de la organización para la que trabaja.
- Una vez que las personas llegan a la edad adulta, procuran permanecer estáticas, y no se preocupan por aumentar sus capacidades y habilidades.
- Las personas no aprecian que se les trate con cortesía, ya que esto lo toman como un signo de debilidad por parte de los superiores.

¹ Gestión y motivación del personal pp.213; Avelina Koenes; Editorial Díaz de Santos; España 1996; 255 pp

Este tipo de creencias, comúnmente generan en los empresarios y directivos de las empresas, una gran variedad de posiciones, actitudes mentales o premisas de gestión, que se verán mas claros mas adelante.

2. *La teoría Y...*

Al igual que en al caso de la teoría X, para describir y explicar, mejor a que se refiere esta teoría, vamos a exponer algunas de las ideas y creencias mas frecuentes con las que cuenta un ejecutivo que comparte entre sus ideales, la teoría Y.

Un directivo o empresario que comparte la teoría Y, piensa que:²

- El ser humano promedio, por naturaleza y siempre que se den determinadas condiciones en el ambiente de trabajo en el que se desenvuelve cotidianamente, es capaz de sentir tanta satisfacción con el esfuerzo físico y mental, como siente con el juego.
- Dependiendo de ciertas condiciones, las cuales son controlables por la empresa, el trabajo en si, puede ser una fuente de satisfacción que induzca a que sea voluntariamente desempeñado, o una fuente de castigo que debe ser evitado siempre que sea posible.
- El ser humano, es capaz de auto controlarse; el control externo y las amenazas de castigo que se le impongan, no constituyen los únicos ni los mejores medios de que disponen las empresas para lograr que los empleados realicen los esfuerzos que son necesarios para alcanzar los objetivos de la organización.
- El ser humano bajo condiciones normales, no solo asume, sino que procura que le asignen responsabilidades; la delegación de estas, constituye un gran reconocimiento o “premio” cuya dimensión se asocia al alcance real del esfuerzo realizado.

² Ob. cit. pp. 195

- Las actitudes personales caracterizadas por la evasión de responsabilidades, la falta de ambición y el énfasis en la seguridad personal, son consecuencias de las experiencias individuales de cada persona y no características inherentes al ser humano.
- Entre las recompensas que recibe un empleado de su empresa, las importantes se vinculan con la satisfacción de las necesidades de autorrealización, y se corresponden con los esfuerzos que realizan las personas para lograr los objetivos de la organización.
- Todo ser humano posee la facultad de utilizar la imaginación y el ingenio en la búsqueda de soluciones a los problemas de la organización en la que trabaja (la inteligencia no solo se concentra en los niveles directivos).
- La presencia de determinadas condiciones negativas lleva consigo que las empresas utilicen solo una mínima parte del potencial del ser humano promedio.

Al igual que en el caso de la teoría X, la teoría Y genera en los altos directivos de las empresas, una serie de premisas de gestión, las cuales trataremos a continuación.

Para esto, nos apoyaremos en los resultados obtenidos por J. J. Lerner, quien basándose en una serie de estudios, logró realizar una comparación muy ilustrativa entre estas dos teorías, la cual se mostrará en la siguiente tabla.

En dicha tabla podemos apreciar también, como estas dos grandes teorías (X y Y) plantean dos formas totalmente diferentes de concebir la naturaleza de los seres humanos desde el punto de vista de sus actitudes ante el trabajo y ante los intereses globales de las empresas en las que trabajan.

225510

| <i>Factor</i> | <i>Teoría X</i> | <i>Teoría Y</i> |
|---------------------------|--|--|
| <i>Responsabilidad</i> | A las personas no les gusta el trabajo, lo rechazan por naturaleza. | A las personas no les disgusta el trabajo, pueden llegar a disfrutar con él. |
| <i>Rendimiento</i> | Se debe obligar a los empleados a que realicen su trabajo. | Los empleados son capaces de recurrir al autocontrol y a la auto dirección. |
| <i>Motivación</i> | El único elemento de motivación que funciona es la amenaza con un castigo. | Los empleados reaccionan mejor a los reconocimientos y a las recompensas. |
| <i>Beneficio personal</i> | El principal beneficio que procuran los empleados es la seguridad en el trabajo. | Las personas procuran, fundamentalmente, alcanzar altos niveles de satisfacción con el trabajo que realizan. |
| <i>Responsabilidad</i> | A los empleados no les gusta aceptarla, por lo general la rehuyen. | Los empleados la aceptan y la procuran. |
| <i>Liderazgo</i> | Se necesita un liderazgo rígido, autocrático. | Es posible ejercer un tipo de liderazgo democrático, participativo. |

Ahora bien, uno de los puntos sumamente importantes que debemos rescatar de estas dos teorías, es el hecho de que, contrario a lo que se pudiera creer que las personas realmente actúan ya sea en base a la teoría X o a la teoría Y, la verdad es que los comportamientos de ambas teorías, no se basan únicamente en la naturaleza del comportamiento humano, sino que van estrechamente relacionados con las ideas que tienen los directivos y la forma en la que estos conciben la naturaleza humana.

En términos más sencillos, podemos decir que el personal de la empresa actuará de una u otra forma en función de las directrices y estímulos que reciba por parte de los directivos. Es decir, las actitudes y comportamientos de los empleados dependerán de las condiciones que los niveles de dirección creen en el entorno de trabajo.

Como se puede apreciar, estas son teorías bastante conscientes de los que pasa al interior de las organizaciones y, aunque están muy acertadas en sus definiciones, no hay que olvidar que el clima laboral de una empresa no se orientara hacia la teoría X o a la Y, debido a la forma de ser de sus trabajadores, sino mas bien, esto dependerá de la forma de pensar de los directivos de la misma. Una vez mas, analicemos la siguiente tabla para comprender de una mejor manera como se rigen las actitudes de los empresarios y directivos de las organizaciones, dependiendo de la teoría a la cual se inclinen.

| | <i>Directivos que comparten la Teoría X</i> | <i>Directivos que comparten la Teoría Y</i> |
|---|---|---|
| <i>Estilo de dirección.</i> | Burocrático, autocrático, | Participativo, democrático. |
| <i>Gestión del personal.</i> | Por la vía de la imposición y el control. | Por la vía de la gestión de la cultura de la empresa. |
| <i>Motivos.</i> | Negativos, amenazas y castigos. | Positivos, recompensas y satisfacción. |
| <i>Impacto en los niveles de productividad.</i> | Bajo, inestable y de escasa duración. | Alto, estable y de larga duración. |

Ahora que ha quedado claro en que consiste esta segunda teoría (la cual a su vez se divide en dos), toca el turno de pasar a analizar la tercera teoría que trataremos en esta investigación; la teoría de “los factores higiénicos y los factores motivacionales positivos” de su autor Frederick Herzberg.

Los factores higiénicos y los factores motivacionales positivos.

Existe una tercer teoría acerca de factores motivacionales, la cual al igual que las anteriores es sumamente reconocida y aceptada debido a la gran fuerza de sus argumentos. Esta teoría, es la de “los factores higiénicos y los factores motivacionales positivos” de su autor Frederick Herzberg.

En la década de 1950 Frederick Herzberg, desarrollo un modelo de motivación de dos factores, basándose en investigaciones que el mismo realizo a un grupo de contadores e ingenieros. Dichas investigaciones consistían en lo siguiente:³ Pidió a los sujetos que pensarán en un momento en que se sintieran bien con sus trabajos y en un momento en el que se sintieran realmente mal con el mismo. También les pidió que describieran las condiciones que produjeron esos sentimientos.

De esta manera Herzberg descubrió que los empleados nombraban diferentes tipos de condiciones para sentimientos buenos y malos. Es decir, si una sensación de logro producía un buen sentimiento, la falta de éste pocas veces fue señalada como causa de malos sentimientos. Por el contrario, algunos otros factores como las políticas de la compañía, fueron señalados como causa de malos sentimientos.

Así, Herzberg llego a la conclusión de que existen dos tipos de factores separados que influyen directamente en la motivación del trabajador: los factores de higiene o de mantenimiento, y los factores motivacionales positivos. A continuación vamos a explicar en que consisten y cuales son cada uno de estos.

1. Los factores higiénicos o de mantenimiento...

Este autor señala que: “en el ambiente de trabajo de una empresa existen factores cuya presencia o ausencia producen satisfacción o insatisfacción, pero que no constituyen por sí solos factores capaces de motivar a las personas. Son los que se conocen como factores higiénicos o factores de satisfacción – insatisfacción”.⁴

Algunos de los factores higiénicos (los cuales comúnmente son externos al trabajo en sí mismo) son los siguientes:

³ El comportamiento humano en el trabajo pp. 124; Davis Keith; Mc Graw Hill; México 1991; 734 pp

⁴ Ob. cit. pp. 208

- Condiciones generales en las que se realiza el trabajo.
- Políticas y practicas que aplica la dirección de la empresa.
- Niveles de ingresos ofrecidos al personal.
- Nivel de cordialidad que existe en las relaciones entre compañeros.
- Niveles de seguridad que ofrece el ambiente en el que se realiza el trabajo.
- Niveles de protección y / o asistencia social de los que disfrutan los miembros del personal.

En fin, existen una gran cantidad de factores, los cuales pudiéramos incluir dentro de esta lista, pero a fin de cuentas, ese no es nuestro objetivo. Ahora bien, estos factores como su nombre lo indica, son factores de satisfacción, que no generan motivación por sí solos en los trabajadores. Sin embargo, hay que resaltar un punto muy importante: a pesar de que estos factores no son motivacionales al cien por ciento, hay que señalar que la ausencia de estos factores pueden incluso, provocar en los trabajadores una actitud negativa y contraria a los intereses de la empresa.

Por ultimo y para acabar con lo referente a estos factores hay que mencionar la idea principal del autor en cuanto a estos factores:

“La presencia de estos factores no significa que se conviertan en elementos que generen motivación y que induzcan al personal a realizar esfuerzos especiales; éstos últimos, se sentirán satisfechos pero nada más”.⁵

De aquí podemos concluir que los factores higiénicos producen satisfacción o insatisfacción, pero nunca motivación. Por el contrario, existen los factores motivacionales positivos, los cuales como es de suponer, si producen satisfacción en el trabajador.

⁵ Ob. cit. pp. 210

2. *Los factores motivacionales positivos...*

Ahora bien, contrario a lo que ya anteriormente se expuso, este autor asegura que existen además factores motivacionales positivos, los cuales si son capaces de estimular al personal, a que realice determinados niveles de esfuerzos discrecionales.

Los factores motivacionales positivos más comunes e importantes al interior de una empresa son, entre otros:⁶

- El trabajo en sí mismo; es decir, el trabajo es estimulante y desafiante para el trabajador, o por el contrario es aburrido, rutinario y repetitivo.
- Las posibilidades de alcanzar altos niveles de éxito; referentes ya sea al individuo, al departamento o a la misma empresa.
- El respeto y la consideración con la que los trabajadores son tratados tanto por parte de los altos niveles de dirección, así como por los mismos compañeros.
- La ausencia de temores.
- La delegación de responsabilidades que la empresa pone en los trabajadores, así como también en las unidades operativas en las que estos se desempeñan.
- El justo reconocimiento por parte de la dirección a los logros alcanzados y al trabajo bien hecho.
- Las oportunidades que la empresa ofrece para que el trabajador logre “hacer carrera” a largo plazo, así como las posibilidades de “crecimiento personal” que la misma empresa ofrece a estos.
- El sentimiento del trabajador de pertenecer a una empresa de éxito o prestigio.
- Etc, etc...

Hay que mencionar que la ausencia de los anteriores factores motivacionales positivos, pueden producir en el trabajador un fuerte efecto desmotivador. Estas condiciones laborales, operan básicamente para crear motivación pero su ausencia pocas veces es muy insatisfactoria.

⁶ Ob. cit. pp. 211

Es posible en este caso, que el trabajador se logre sentir satisfecho con los factores higiénicos, pero como ya se ha mencionado antes, estos solos no bastan para generar en el trabajador una motivación que lo impulse a dar de sí mas de lo que generalmente daría.

Herzberg y todos aquellos que respaldaron su teoría, creían que la higiene creaba un nivel de motivación cero. Si los empleados obtuvieran factores tales como buena supervisión, salarios adecuados y la oportunidad de interactuar con los individuos del mismo nivel, esto no creara ningún efecto de motivación, sino que tan solo evitara la insatisfacción. Sin embargo, si recibieran factores tales como reconocimientos, mayores responsabilidades y oportunidades de promoción y crecimiento, seguramente esto generaría en el trabajador una gran motivación.

Por otro lado, esta teoría no se puede aplicar universalmente ya que se aplica mejor a los empleados gerenciales, profesionales y de oficina con niveles superiores. Además, el modelo reduce de manera significativa el impacto motivacional aparente de la paga, el estatus y las relaciones con los demás, ya que se les identifica como factores de mantenimiento.

Pero al igual que las teoría anteriores, la de Herzberg también ha sido objeto de aceptaciones y criticas en diversas ocasiones. Por un lado, se han logrado repeticiones muy bien logradas y precisas de los descubrimientos originales, obteniendo así resultados que comprueban esta teoría, la cual ha logrado aportar una muy valiosa y útil distinción entre elementos motivacionales (que tienen el potencial de mejorar el esfuerzo del trabajador) e higiénicos (que son necesarios pero no suficientes) como a continuación se muestran:

| <i>Factores de mantenimiento</i> | <i>Factores motivacionales</i> |
|--|---|
| Insatisfactorios. Factores higiénicos. Contexto del puesto. Factores extrínsecos. | Satisfactorios. Motivadores. Contenido del puesto. Factores intrínsecos. |
| <i>Ejemplos:</i> <ul style="list-style-type: none"> • Políticas de la compañía. • Calidad de la supervisión. • Relaciones con los supervisores, compañeros y subordinados. • Paga. • Seguridad en el puesto. • Condiciones de trabajo. • Estatus. | <i>Ejemplos:</i> <ul style="list-style-type: none"> • Logros. • Reconocimientos. • Avances. • El trabajo en sí mismo. • Posibilidades de desarrollo. • Responsabilidad. |

El modelo E – R – G de Alderfer.

A partir de otros modelos de las necesidades humanas (principalmente el de Maslow), y con la intención de superar algunas de sus debilidades, Clayton Alderfer otro de los investigadores del comportamiento humano, propuso un modelo de jerarquía de necesidades de solamente tres niveles.

Alderfer sugirió que los empleados inicialmente están interesados en satisfacer sus “necesidades de existencia” (que combinan los factores fisiológicos y de seguridad). La paga, las condiciones físicas de trabajo, la seguridad en el puesto y los beneficios pueden apuntar a esta necesidad. Las “necesidades de relación” se encuentran en el siguiente nivel y comprenden el ser entendido y aceptado por aquellas personas que se encuentran arriba, abajo y en todo alrededor del empleado en su trabajo y fuera de él. Las “necesidades de crecimiento” están en la tercera categoría y se refieren al deseo de autoestima y de autorrealización.⁷

⁷ Ob. cit. pp. 127

Esta teoría, además de condensar en tres los cinco niveles de necesidades establecidos por Maslow, tiene algunas otras diferencias con dicha teoría. Por ejemplo, deshecha la idea de que exista una progresión tan rigurosa entre cada uno de los niveles de Maslow, y adopta la idea de que los tres niveles pueden estar interactuando en cualquier momento.

Esta teoría sugiere también que una persona frustrada en cualquiera de los dos niveles superiores de la escala, podría volver a concentrarse en un nivel inferior de la misma. Por último, aunque los dos primeros niveles están un tanto limitados en sus requerimientos de satisfacción, las necesidades de crecimiento no solamente son ilimitadas, sino que en realidad cobran fuerza cada vez que se alcanza una satisfacción.

Comparación entre algunos modelos.

Después de haber descrito brevemente las anteriores teorías de la motivación establecidas por sus diferentes autores, podemos aquí formar una pequeña relación entre dos de las más importantes, debido a lo inmensamente relacionadas que están: los factores higiénicos y motivacionales de Herzberg, con la escala de las necesidades de Maslow.

| | | |
|--|--|---|
| <p><i>Factores higiénicos (Herzberg)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Salarios • Seguridad en el trabajo • Protección social • Etc... | <p><i>Permiten satisfacer</i></p>  | <p><i>Necesidades fisiológicas y de seguridad (Maslow)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Vivienda • Alimentación • Medicinas • Seguridad • Estabilidad • Etc... |
|--|--|---|

| | | |
|--|--|---|
| <p><i>Factores motivacionales positivos (Herzberg)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ● El trabajo en sí ● Éxito ● Respeto ● Reconocimiento ● Etc... | <p><i>Permiten satisfacer</i></p>  | <p><i>Necesidades sociales, de reconocimiento y de autorrealización (Maslow)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ● Aceptación ● Ser valorados ● Confianza ● Prestigio ● Posibilidad de expresar ● Creatividad ● Etc... |
|--|--|---|

Como ya se mencionó anteriormente, se puede apreciar en la tabla anterior, la manera en la que podemos entrelazar o relacionar las teorías de motivación expuestas por los dos autores ya mencionados, sin embargo, hay que señalar que existen entre ellos contrastes muy importantes. Por ejemplo: Maslow se centra en las necesidades internas del empleado (al igual que Alderfer por cierto), mientras que Herzberg diferencia las condiciones del puesto (contenido o contexto) que pudieran requerirse para la satisfacción de necesidades.

Finalmente, ambos modelos (y no solo estos dos, sino la mayoría de los antes mencionados) indican que antes de que un gerente intente ofrecer una recompensa, es bastante útil descubrir que necesidades tiene en ese momento cada empleado en particular.

Ahora bien, se ha hablado ya bastante acerca de teorías de motivación y motivación en los empleados, pero lo que no se ha tomado mucho en cuenta, es el hecho de que el objetivo final de la motivación de personal, consiste en lograr mediante los medios mas adecuados, que las personas que trabajan en una determinada empresa, eleven sus niveles de productividad.

Más allá de tratar bien al trabajador de una empresa, lo que se intenta lograr es que lo que produzca el personal, tenga para la empresa un valor mayor que la remuneración que dicho personal recibe. Al mismo tiempo, se debe procurar que los empleados perciban que lo que reciben (a manera de salarios, beneficios, satisfacciones, etc.) tiene un valor superior al esfuerzo que les exige la organización.

En fin, como se puede apreciar, la motivación de personal es un factor fundamental en las organizaciones de hoy en día. Con la motivación del personal, se pueden lograr muchas cosas, entre ellas y las más importantes, están el hecho de satisfacer a los objetivos de la empresa bajo las condiciones más convenientes para la misma, al mismo tiempo que se impulsa al trabajador para que éste de lo mejor de sí mismo, a cambio de un pago justo tanto para los intereses del mismo trabajador, como para los intereses de la propia empresa.

Debido a esto, es importante poner un poco más de énfasis en este punto de la motivación al trabajador, y no abandonar el tema con una simple explicación abstracta basada en los diversos autores antes mencionados. Para esto, vamos a tocar algunos otros puntos importantes en la motivación de los trabajadores, los cuales no se han abarcado aún y que, a pesar de no ser tan reconocidos como los ya mencionados, forman también parte importante de las teorías de motivación.

Motivación a los empleados.

Ahora vamos a analizar la motivación desde un aspecto más práctico, un aspecto que nos interesa aún más que las teorías de la motivación en sí mismas, y que los conceptos de la misma. Vamos a analizar lo que es la motivación a los trabajadores.

Los trabajadores más motivados, comúnmente son aquellos que consideran que su trabajo les ayuda a alcanzar sus metas importantes.

225510

Hoy en día, muchos de los científicos de la conducta organizacional y del comportamiento humano han enfocado su atención en las llamadas “teorías de procesos”, las cuales se ocupan primordialmente de explicar la forma en la cual la conducta humana se dirige, sostiene y detiene.⁸ Las siguientes son un ejemplo de algunas de estas teorías:

El modelo de expectativas...

Esta teoría tiene sus inicios en autores tales como Tolman y Lewin, pero se atribuye más específicamente a autores tales como Victor H. Vroom. Dicha teoría postula que los individuos son seres pensantes y razonables, que tienen ciertas creencias, esperanzas y expectativas con respecto a eventos futuros en sus vidas. Por lo tanto, cuando se analiza un individuo para determinar sus motivaciones, es imprescindible conocer lo que las personas buscan en la organización y cómo creen que pueden obtenerlo.

Este modelo nos dice que la motivación surge como producto de la combinación de tres factores básicos, a saber: qué tanto se desea una recompensa (valencia), la estimulación que se tiene de la probabilidad de que el esfuerzo produzca un desempeño exitoso (expectativa) y la estimación que se tiene de que el desempeño conducirá a recibir la recompensa (instrumentalidad).

A continuación vamos a explicar brevemente cada uno de estos tres factores:

1. Valencia: Se refiere a la preferencia de una persona por recibir una recompensa. Se trata de una expresión del nivel de deseo que se tiene para alcanzar una meta, por ejemplo, si un empleado desea tanto una promoción en su puesto, este deseo tiene una valencia elevada para él. Cabe señalar que la valencia es única para cada empleado; esta condicionada por la experiencia y podría variar sustancialmente durante un tiempo en la medida en que las antiguas necesidades quedan satisfechas y surgen otras nuevas.

⁸ Comportamiento en las organizaciones pp. 109; Hodgetts Richard; Editorial Interamericana; México 1981; 451 pp

2. Expectativa: Es la fuerza de convicción de que el esfuerzo relacionado con el trabajo producirá la realización de una tarea; por ejemplo: una persona que vende libros o revistas de puerta en puerta podría saber debido a su amplia experiencia que el volumen de las ventas esta directamente relacionado con el numero de propuestas que realice.

Las expectativas se presentan en términos de probabilidades ; la estimulación que haga cada empleado del nivel en el que el desempeño estara determinado por la cantidad de esfuerzo dedicado. Como la expectativa es la probabilidad de una conexión entre el esfuerzo y el desempeño, su valor puede variar de 0 a 1.

3. Instrumentalidad: La instrumentalidad representa la idea que tiene el empleado de que recibirá una recompensa una vez que haya realizado el trabajo. En este caso el empleado realiza otra evaluación subjetiva acerca de la probabilidad de que la organización valore el desempeño y le otorgue recompensas de acuerdo con la ocasión. En pocas palabras, es la relación que percibe un individuo entre un resultado de primer nivel y otro de segundo nivel. En este caso al igual que en la expectativa, el valor que se le asigna a la instrumentalidad va de 0 a 1.

Ahora bien, para terminar hay que explicar que el producto obtenido de la valencia, la expectativa y la instrumentalidad, nos da como resultado la motivación, y se define como la fuerza del impulso hacia la acción.

Modelos de comparación.

a.- Modelo de equidad...

A la mayoría de los empleados les interesa algo mas que simplemente la satisfacción de sus necesidades; por lo general desean también otros aspectos por ejemplo: el que su sistema de recompensas dentro de la organización en la que se desarrollan sea justo. En este caso, el termino utilizado para recompensa, se aplica para todos los tipos de

recompensas que un trabajador puede desear (psicológicas, sociales y económicas) y hace que la tarea gerencial de la motivación sea mucho mas compleja.

La teoría de la equidad de J. Stacy. Adam, nos dice que los empleados tienden a juzgar la justicia al comparar sus insumos y contribuciones relevantes en el empleo a las recompensas que recibe, y además al comparar este margen contra el de otras personas, es decir, que el empleado se encuentra en un papel en el que le importa demasiado el qué da y el qué recibe, así como el comparar con los demás.

Este modelo de la equidad, debe recordar a los gerentes que los empleados de una organización trabajan dentro de varios sistemas sociales. Los estudios efectuados en torno a este tema, indican que los empleados suelen seleccionar varios grupos de referencia tanto dentro como fuera de la organización. Por otra parte, los empleados se inclinan también a cambiar la base de su comparación hacia el estándar que les resulta mas favorable. Por ejemplo: con frecuencia las personas educadas atribuyen un gran valor a su educación para con los demás, mientras que los empleados con mayor tiempo de servicio dan preferencia a la antigüedad. Otros empleados eligen grupos (económicos) mas altos como referencia. Muchos empleados tienen grandes egos y altas opiniones de ellos mismos.

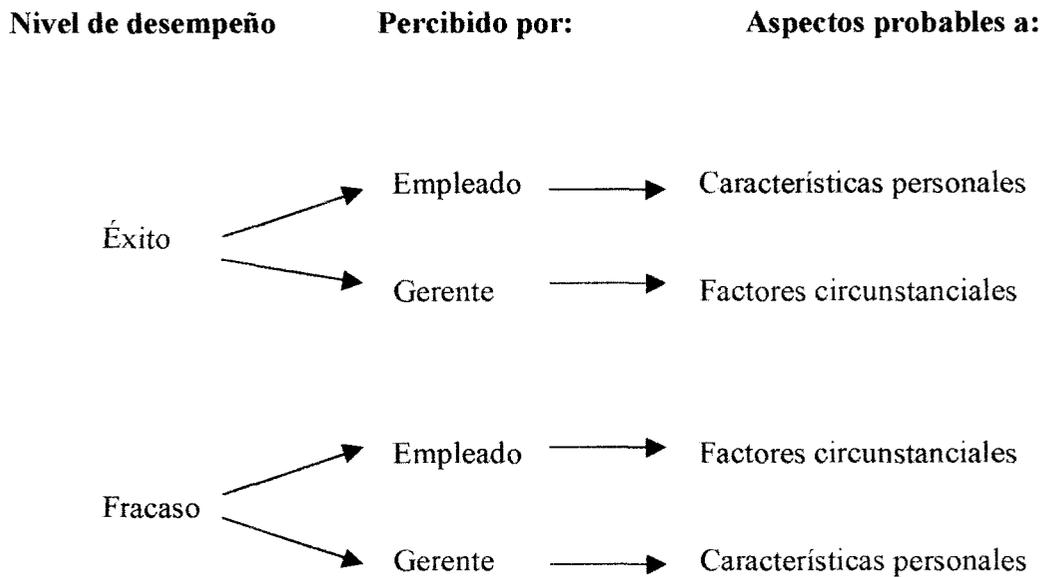
Como consecuencia, todos estos factores (grupo de referencias múltiples, estándares cambiantes, orientación hacia arriba, egos personales, etc.) hacen que la tarea de la gerencia de predecir cuándo surge la desigualdad sea un tanto compleja.

b.- Modelo de atribución...

La atribución es el proceso mediante el cual las personas interpretan las causas de su comportamiento y el de los demás. Este modelo se origina a partir del trabajo de Fritz Heider y ha sido ampliado y refinado por otros investigadores. Su valor esta contenido en la idea de que, si es posible entender la manera en que las personas le asignan causas a lo que ven, entonces se tendrán mejores posibilidades de predecir y afectar su comportamiento futuro dentro de una organización y fuera de ella.

Un factor sumamente importante dentro de este modelo es, si se evalúa el comportamiento propio o se interpreta el de alguien más. En general las personas tienden a darle demasiada importancia a la influencia de las aptitudes personales cuando se evalúan sus propios éxitos, y a atribuir los logros de los demás a buena suerte o a tareas demasiado fáciles.

Este proceso antes mencionado, se invierte cuando hablamos de los fracasos, como se muestra en el siguiente diagrama:



Como se puede apreciar en este caso, las personas tienden a asignar causas situacionales, cuando su desempeño es corto o limitado; pero en cambio suponen que alguien más fracasa por no esforzarse lo suficiente o por que carecía de la habilidad para tener éxito. Estas tendencias atribucionales acentúan las diferencias de función entre gerentes y empleados como se muestra en el esquema anterior.

Interpretación de los modelos motivacionales.

Hemos visto ya algunos de los principales modelos motivacionales. Como todas las cosas, todos los modelos tienen sus ventajas y desventajas, sus promotores y críticos. Debemos reconocer que ningún modelo es perfecto, pero todos ellos contribuyen a nuestra comprensión del proceso de motivación. Actualmente se desarrollan otros modelos y se realizan esfuerzos para integrar los enfoques existentes. A continuación, se describen brevemente algunos de estos modelos:

Micromotivacion...

Al hablar de motivación, podemos referirnos a motivación en diferentes situaciones y escenarios. Vamos a hablar ahora de lo que es la motivación en el puesto y dentro de la organización. A este tipo de motivación se le conoce como “micromotivación” o motivación tipo A.

Este tipo de motivación se centra en la motivación dentro de una organización individual. La idea aquí, es cambiar las condiciones de trabajo al interior de la organización con el fin de incrementar la productividad de los empleados, es decir, motivar mejor a los trabajadores. Sin embargo, no se puede pasar por alto el hecho de que las compañías comúnmente emplean a personas que viven y se recrean lejos de su trabajo, pues llevan al empleo muchas actitudes condicionadas por su medio, las cuales influyen en su desempeño en el puesto.

Macromotivacion...

Ahora bien, existe también una área de interés que se centra en las condiciones del medio, pero fuera de la empresa, las cuales también influyen en el desempeño en el trabajo; en este caso estamos hablando de un modelo de “macromotivación” o motivación tipo B.

Este medio externo al que hacemos referencia podría tener una gran influencia sobre el desempeño, para ejemplificar esto, vamos a plantear algunas preguntas: ¿Apoya la sociedad al trabajo, o se centra en el tiempo libre como un valor primordial? ¿Percibe a los trabajadores de la fabrica como ambiciosos alineados o como importantes contribuyentes de la sociedad? ¿Aumenta la tasa de impuesto conforme se obtiene mas dinero debido a una promoción, con lo que se limita el poder de compra? Como se puede apreciar, todas estas condiciones del entorno afectan directamente las recompensas que se obtienen en el trabajo.

Para concluir, hay que hacer hincapié una vez mas en el hecho de que; en vista de que existen dos medios (dentro y fuera de la empresa) que afectan al factor motivación, ambos deben mejorarse para lograr una mayor motivación.

Si las condiciones del puesto no son atractivas para el empleado, es posible que la motivación en éste sea débil, no importa que tanto apoyo se reciba del medio externo; aunque también puede llegar a ocurrir lo contrario. Si las condiciones del medio no apoyan un mejor desempeño del puesto, la motivación en el trabajador tiende a ser débil aun cuando las condiciones del puesto sean favorables para el trabajador.

Por lo tanto, podemos decir que la gerencia de una organización no puede por sí sola resolver los problemas de motivación de sus trabajadores. Debe contar para ello, con el apoyo de la sociedad, para así poder concretar una armonía entre ambos escenarios, de manera que el trabajador se sienta realmente motivado y a gusto.

En fin, como podemos apreciar, el tema de la motivación de personal, es un tema que abarca una gran cantidad de elementos, conceptos, teorías, etc. en este caso, solo se han tratado brevemente algunos de los puntos mas importantes acerca de la misma, pero se ha hecho, con el fin de ampliar el contenido de este proyecto hasta lograr exponer de la mejor manera posible la motivación de personal, y todo lo que esto trae consigo.

CAPITULO III

LAS ACTITUDES

Ahora toca el turno a otro factor sumamente importante dentro de la motivación laboral, nos referimos a las actitudes. Ahora que hemos tocado el factor actitud, es una buena oportunidad de introducirnos un poco más a lo que es el factor humano, es decir, vamos a aterrizar estos conceptos de los que hemos venido hablando para que esto vaya tomando ya un rumbo preciso, que es el de enfocarnos a la motivación del personal en las empresas.

Naturaleza de las actitudes.

Las actitudes son uno de los componentes más importantes de la conducta individual. Las actitudes según algunos autores, son lo que una persona siente de otras, o de los sentimientos que guarda hacia la gente, los objetos, los sucesos o las actividades. Este tipo de sensaciones pueden presentarse en forma negativa o positiva y por lo regular se aprenden a lo largo de un tiempo dado.¹ Una vez que se han logrado desarrollar estas actitudes, llegan a formar una parte importante de los individuos.

Al parecer las actitudes tiene mucho mas interés para los investigadores, que cualquier otro elemento de los que conforman los motivos sociales (valor, actitud, creencia, idea, impulso, marco de referencia, etc.). Lo anterior lo deducimos debido al gran numero de estudios que se han realizado sobre la evaluación y manipulación de las actitudes. A continuación, vamos a citar algunos de ellos:²

Daniel Katz y Ezra Stotland (1959), definen a las actitudes como “la tendencia o predisposición del individuo a evaluar en cierta forma un objeto o un símbolo del mismo”. Estos autores creen que las actitudes tienen componentes afectivos, cognoscitivos y propios de la conducta, es decir, que entrañan sentimientos y emociones, creencias y acción. Aceptan además que en una actitud puede existir mayor cantidad de un elemento que de otro. Ellos afirman que las actitudes pueden organizarse en estructuras coherentes, las cuales reciben el nombre de “sistemas de valores”.

¹ Comportamiento en las organizaciones pp. 60; Hodgetts Richard; Editorial Interamericana; México 1981; 451 pp

² Introducción a la psicología social pp. 84; Henry Clay Lindgren; Editorial Trillas; México 1977; 385 pp

Según Campbell (1963), las actitudes sociales se caracterizan por la compatibilidad en respuesta a los objetos sociales. Dicha compatibilidad facilita la formación de sistemas integrados de actitudes y valores que utilizamos al determinar qué clase de acción debemos emprender cuando nos enfrentamos a cualquier situación posible.

Muy frecuentemente se llegan a confundir o a intercambiar los términos de “actitudes” y “opiniones”, a continuación vamos a explicar las pequeñas diferencias que existen entre estos dos términos, para evitar que mas adelante puedan surgir confusiones derivadas de esta situación.

Realmente las opiniones son básicamente expresiones verbales de una actitud, son mas susceptibles a cambios que las actitudes y tienden a durar menos, es decir, las opiniones pueden cambiar pero las actitudes no. Como ya se menciona, aunque comúnmente se cree que las opiniones son expresiones exactas de las actitudes, no siempre es ese el caso.³

Vamos a poner un ejemplo de lo anterior imaginando una situación laboral, para que esto quede mas claro: Una de las opiniones de Luis, es que Susana es una gerente poco eficiente; esto, realmente puede ser la expresión de una actitud antifeminista, una actitud antigereñcial o simplemente la insatisfacción de que Susana sea gerente.

Las actitudes al igual que la mayoría de las cosas, se conforman de una serie de elementos; a continuación vamos a explicar cuáles son y en que consisten cada uno de estos elementos.

Elementos de las actitudes.

Las actitudes como ya se ha venido manejando, son un factor sumamente importante para comprender la conducta organizacional, sin embargo, las actitudes son

³ Ob. cit. pp. 60

conceptos multidimensionales. La mayoría de los investigadores están de acuerdo en que los factores que integran las actitudes, son los de tipo afectivo, cognoscitivo y conativo.

- Elementos de tipo afectivo. Este componente de las actitudes, se refiere al sentimiento emocional asociado con las mismas. Se refiere en esencia, a sí el objeto de la actitud nos agrada o desagrada, si nos sentimos felices o tristes respecto a él, o si nos inspira amor u odio.
- Elementos de tipo cognoscitivo. Este elemento, se refiere principalmente a las creencias que puede llegar a tener una persona hacia un objeto o suceso determinado. Este tipo de creencias se van desarrollando en el individuo a través del pensamiento, el conocimiento, la observación y la interrelación lógica que se da entre ellas.

Un ejemplo de este elemento, es cuando una persona cree que su jefe es una persona de mal carácter o que sus compañeros forman un buen equipo de trabajo. En realidad este tipo de creencias pueden o no ser verdaderas, pero para la persona en cuestión, son una verdad que se ha desarrollado dentro de sí a lo largo de un proceso de aprendizaje. En este caso, no importa que sus fuentes de datos sean veraces o no, él simplemente lo cree.

- Elementos de tipo conativo. El componente conativo es la conducta que manifiesta una persona hacia el objeto de la actitud. Algunos psicólogos analistas del tema, opinan que una actitud determinada conduce siempre hacia un comportamiento predecible.

Entonces, si esto es realmente cierto, ejemplifiquémoslo con el caso de un alumno que presenta una actitud muy positiva hacia una clase determinada; en este caso, es muy probable que el alumno se comporte siempre de forma positiva en esta clase, asistiendo a ella con regularidad, llevando a cabo las lecturas recomendadas para la misma y realizando un buen trabajo en cada una de sus materias.

225510

Muy frecuentemente, se hace referencia a las actitudes como una especie de conjunto en el cual se intercambian sensaciones (elemento afectivo), pensamientos (elemento cognoscitivo) y acciones (elemento conativo), pues como se dijo antes, estos tres elementos siempre van muy estrechamente relacionados.

Sin embargo, en muchas ocasiones cuando se hace una comparación de lo que realmente siente una persona, con las creencias y las intenciones declaradas de la misma por un lado, con lo que ésta realmente hace por el otro, se pueden encontrar inconsistencias asombrosas, lo que nos lleva a la conclusión de que las actitudes y las acciones en ocasiones pueden entrar en conflicto.

Cabe señalar aquí, que no es cierta aquella conclusión de que las actitudes son la causa de la conducta. Esta hipótesis aún no se ha podido demostrar en forma absoluta y convincente, incluso por el contrario, existen ciertas evidencias que nos inducen a creer que la conducta puede llegar a originar actitudes.

Ya que hemos estado hablando tanto acerca de la relación existente entre las actitudes de una persona y la conducta de la misma, vamos a aclarar que en muchos de los casos, las actitudes parecen tener una influencia muy marcada en la forma en la que se comportan las personas dentro de una organización. Aquellas frases tan sonadas como: “si tuviese una mejor actitud, seria mucho mas eficiente” o bien, “su actitud positiva facilita mucho el trabajar con él”, reflejan claramente esta creencia.

Ya hablando de la organización, seria bueno mencionar el gran interés que existe por conocer los sentimientos que guardan algunas personas en determinadas situaciones laborales. Debido a esto, han surgido a través de los años, dos temas fundamentalmente relacionados con este interés. Dichos temas se refieren a: ¿Cómo se pueden medir las actitudes? Y, si el resultado de la medición no es favorable, ¿Cómo se pueden cambiar las actitudes para que sean menos constructivas?. A continuación vamos a dar una breve explicación de cada uno de estos interesantes temas.

Medición de las actitudes.

La gran intriga y el deseo que los grandes investigadores han desarrollado a través de tanto tiempo con el fin de comprender las actitudes de los individuos, y el gran papel que éstas desempeñan en la conducta organizacional, ha ocasionado la aparición de frecuentes intentos por medirlas. Por eso, se han desarrollado a lo largo de la historia varias pruebas y escalas útiles para este fin.

- El método comúnmente utilizado en la industria, es la “encuesta de actitudes”. Este tipo de encuesta se sirve por lo común un cuestionario de actitudes en el que se pide a los empleados que indiquen los sentimientos que tienen con relación a una variedad de campos asociados con el trabajo. Los resultados de estos cuestionarios se promedian basándose casi siempre en un número determinado de empleados para obtener una medición combinada de la actitud de grupo o departamental.⁴

Como una medida de la satisfacción en el trabajo, las encuestas de actitudes representan un instrumento de bastante utilidad, pero se debe tener mucho cuidado al emplearlas, ya que, una encuesta que no este bien diseñada puede generar información errónea o distorsionada.

- “La entrevista” es otro de los métodos mas utilizados para obtener información sobre las actitudes. Las entrevistas por lo regular pueden inferirse de los empleados mediante cuestionarios dirigidos los cuales analizan los sentimientos que éstos guardan respecto a situaciones en el trabajo.

A pesar de que en la medición de actitudes, las respuestas mas ricas y explicitas se obtienen de las entrevistas, los empleados muy frecuentemente se resisten a exhibir sus sentimientos negativos para con la empresa, sabiendo que se les podrá identificar fácilmente. Debido a lo anterior, comúnmente se emplean en las organizaciones, entrevistadores externos siempre que se quiere llevar a cabo una medición de este tipo.

⁴ Ob. cit. pp. 63

Aunque los anteriores son los métodos mas utilizados para la medición de actitudes, no siempre han sido los que están de moda. En un principio, los intentos para evaluar las actitudes consistían en vagas y largas listas de criterios presumiblemente relacionados con la actitud en cuestión.

Por ejemplo esta el método de L L Thurstone (1931), mejor conocido como “Escala de Thurstone de intervalos aparentemente iguales”⁵. Este método consiste en reunir opiniones sobre determinado objeto, persona o institución; las opiniones varían desde las de carácter muy positivo hasta las francamente negativas. Estos criterios se exponen ante un grupo de individuos quienes los juzgan en base a una escala de 11 puntos en la que el 1 representa el menos favorable y el 11 el mas favorable. Posteriormente un grupo de jueces ordenan dichas opiniones en base al valor asignado en la escala. Así, la calificación media que los jueces asignen a una opinión determinada se toma como índice de la fuerza y la dirección de la actitud expresada por tal criterio.

Otro de los métodos empleados con mayor regularidad y que ha sido predominante hasta la fecha debido a la escala utilizada, es el creado por Rensis Likert (1932). En este, al igual que en el cuestionario de Thurstone, el individuo se enfrenta a una serie de opiniones, pero en ves de indicar solamente si esta o no de acuerdo con ellas, puede escoger entre cinco posiciones:

1. Totalmente de acuerdo.
2. De acuerdo.
3. Indeciso.
4. En desacuerdo.
5. Totalmente en desacuerdo.

⁵ Ob. cit. pp. 87

Posteriormente los criterios se exponen a un grupo de individuos que deben responder a cada cuestión. Después los resultados son analizados estadísticamente; los criterios que guardan mayor relación con la calificación total de todas las cuestiones se conservan y los demás se desechan.

Existen también varias clases de técnicas basadas en la respuesta libre ya sean verbales o por escrito. Estos tienen la gran ventaja de permitir al individuo mencionar las actitudes sobresalientes que de otro modo podrían pasar inadvertidas; por otro lado, cuentan con el gran inconveniente de ser difíciles de calificar y sus resultados no suelen tener mucha precisión estadística.

Evaluación de las actitudes.

Como ya se ha mencionado, no es posible observar directamente las actitudes, sino que debemos inferirlas de la conducta, bien sea al observar las respuestas que presenta un individuo hacia los objetos, personas u otros acontecimientos, o por sus apreciaciones y otras expresiones verbales acerca de los mismos.

Por lo general, es más fácil basar estos juicios en las declaraciones verbales (ya sean escritas u orales) del individuo. Esto puede llevarse a cabo por medio de entrevistas, aunque es más eficaz y se obtiene mayor precisión valiéndose de escalas y cuestionarios escritos, tal y como se mencionó en el punto anterior.

Este método que se vale de papel y lápiz nos brinda muchos beneficios, como son: nos permite reunir mucha información en poco tiempo, los instrumentos de medición pueden ser muy perfeccionados y elaborados, los resultados obtenidos nos ofrecen la ventaja de poder analizarlos más fácilmente mediante la estadística.

Pero una vez que hemos obtenido ya los resultados totales de la aplicación de nuestro instrumento de medición, hay que proceder a analizarlos para con ellos llevar a cabo la evaluación de las actitudes, la cual se puede desarrollar muy bien si tomamos en cuenta algunos de los principales puntos de las mismas, como son:⁶

a). Dimensiones de las actitudes.

La evaluación de las actitudes se ocupa en primer lugar de la dirección de las mismas. Esto es, la actitud, ¿esta en pro o en contra del objeto, persona o acontecimiento en que se centra? En una escala de actitudes típica, la dirección de la misma puede indicarse según el agrado o desagrado del individuo, anotando “sí” o “no” o cualquier par de respuestas alternativas parecidas.

b). Intensidad o fuerza de la actitud.

La intensidad de una actitud se puede apreciar de varios modos: indicando la propia posición en la escala graduada de valores; seleccionando una respuesta entre varias cuya intensidad va de fuerte a ligera o anotando un número mayor o menor de opciones establecidas en una dirección determinada.

c). Centralidad de la actitud.

¿Se aproxima la actitud en cuestión al centro de un sistema de actitudes y valores que son sumamente importantes para el bienestar y los objetivos del individuo, o se trata por el contrario de una actitud periférica y marginal? De aquí se infieren los aspectos cognoscitivos, afectivos y de la conducta. Las actitudes que se afirman con fuerza suelen ser centrales, estar basadas en una serie de creencias y proporcionar motivos de acción.

⁶ Ob. cit. pp. 86

d). Prominencia de la actitud.

Se refiere al grado en el que un individuo destaca una actitud determinada o la notoriedad de la misma. Se relaciona con la centralidad y con la intensidad. Hay que señalar aquí que esta relación no implica que todas las actitudes centrales sean prominentes.

e). Coherencia de las actitudes.

También es posible evaluar las actitudes según su coherencia, es decir, según el grado en que varias actitudes y sistemas de actitudes se compaginen y relacionen. Puede ser que exista un alto grado de coherencia entre todas las actitudes de una persona, pero las incoherencias son muy comunes.

Cambio de las actitudes.

Siempre que al interior de una organización el gerente crea que las actitudes de determinados individuos interfieren de manera negativa en los resultados de la misma, el gerente tendrá la libertad de intentar cambiarlas, a fin de obtener los resultados deseados para la organización.

Existen muchísimas complicaciones que surgen siempre que se pretenden cambiar las actitudes de un individuo, así mismo, los investigadores de todos los tiempos han logrado crear una amplia gama de opciones a las cuales se puede recurrir siempre que se desee hacerlo. Para efectos de esta investigación, solamente analizaremos dos de ellas: “la persuasión” y “la teoría de la congruencia”. Sin embargo, antes de pasar a examinar cada una de ellas, hay que hacer aquí un paréntesis y recordar que las actitudes se forman a través de una serie de influencias tanto positivas, como negativas dirigidas hacia un determinado objeto o persona.

El proceso de cambio de actitudes, consiste esencialmente en un desplazamiento del equilibrio existente al interior de un individuo provocado por dichas influencias, con el fin de que el individuo pueda percibir otras nuevas y diferentes y con esto claro, pueda desarrollar nuevas actitudes.

1. La persuasión.

Una de las formas mas comunes de cambiar las actitudes consiste en utilizar el método de la persuasión. Para llevar a cabo este método, hay que dar seguimiento a tres condiciones básicas: a) que la persona en cuestión este totalmente dispuesta a cambiar; b) que exista una gran confianza en el mensaje persuasivo o en su fuente y c) que el mensaje en si mismo encierre la fuerza suficiente para lograrlo. Hay que señalar que de no cumplirse alguna de estas tres condiciones, los intentos realizados por cambiar determinada actitud, serán seguramente en vano.

Claro que los factores antes mencionados son sumamente importantes, pero además hay que tener en cuenta algunos otros elementos secundarios, por ejemplo, si quisiéramos llevarlos a cabo mediante un gerente poco reconocido o estimado, seguramente el esfuerzo seria en vano. El hecho de que el gerente que decida aplicar el cambio sea estimado es de suma importancia, ya que por lo regular, el ser humano tiende a identificarse con las personas que le agradan, lo cual contribuye enormemente al cambio de actitudes.

Lo anterior surge del hecho de que los individuos se sienten por lo regular, mas influidos por las personas similares a ellos mismos, que por las personas que son distintas. Esto se debe en parte, a la tendencia del ser humano de sentir afecto por las personas con quienes se coincide y viceversa.

Ahora bien, ya se ha dicho que una persona de gran prestigio y digna de gran confianza es indispensable pero aun así, ésta tendrá pocas esperanzas de lograr un cambio de actitud si los argumentos empleados para tal fin, son demasiado débiles o si se presentan

de una manera poco convincente. Por consiguiente tanto la fuerza y la lógica del mensaje como la forma en la que éste se transmite a la organización, son de vital importancia.

Para finalizar con este método de cambio de actitudes, conviene hacer una buena advertencia. Incluso si el gerente designado a realizar esta labor es digno de confianza, muy estimado y presenta un mensaje sumamente firme y de manera convincente, no existe aun ninguna garantía de que se presentará en la organización y / o el individuo, el cambio de actitudes. Esto se debe a que la fuerza de adhesión que se da en el individuo hacia una actitud previamente establecida, es también muy importante, y muy difícil de destruir.

2. La teoría de la congruencia.

Otra propuesta importante existente, asociada con la manera en que se cambian las actitudes, es el propuesto por la teoría de la congruencia. Esta teoría se basa en el concepto fundamental de que las personas por lo regular tratan de ver al mundo como algo ordenado y congruente, y que por lo mismo, pretenden ajustar sus actitudes para conservar dicha congruencia.

A pesar de que existen una gran cantidad de teorías elaboradas acerca de la congruencia, nuestro estudio se limitara a la mas importante de ellas, “la teoría de la disonancia cognoscitiva de Festinger” (1957).

La teoría de la disonancia cognoscitiva se basa primordialmente en el supuesto de que las personas tratan de conservar cierta congruencia entre sus actitudes, opiniones, creencias, conocimientos y valores, y que existe un limite para el grado de incongruencia que la gente tiende a tolerar.

Siempre que alguno de nuestros actos cognoscitivos (llámense pensamientos, ideas, conocimientos, etc.) se infiere o se encuentra implícito en otro (por ejemplo: el éxito conduce al progreso), se le denomina “consonancia”. Sin embargo, si alguna de nuestras

ideas se infiere de una idea opuesta o esta implícita en ella, se experimenta una “disonancia”.

Generalmente la disonancia cognoscitiva es mas intensa cuando se presenta alguna de las siguientes condiciones:

- La decisión es importante desde el punto de vista psicológico y / o financiero.
- Hay varias alternativas predeterminadas.
- Las alternativas predeterminadas tienen muchas características favorables.

Para que lo anterior quede explicado de una manera mas comprensible, vamos a citar un ejemplo que nos ayudará a comprender mejor dicha situación:⁷

“Supongamos que a un gerente se le confiere su primera responsabilidad de contratación importante, su tarea será contratar a la persona indicada para un puesto nuevo. La decisión es psicológicamente importante por que la elección final puede tener un efecto significativo en la forma en la que éste gerente maneje una responsabilidad de gran peso, o puede ser importante para su reputación. También podría ser vital desde el punto de vista financiero si se toma en cuenta el costo de una decisión deficiente.”

Ahora, supongamos que el mercado de mano de obra es tal que hay varios individuos como candidatos probables, cada uno por su puesto, constituye una posibilidad prometedora para el trabajo. Sea cual sea el que elija el gerente, es muy probable que al final experimente cierta ansiedad o disonancia después de tomar su decisión. ¿Se eligió al mas adecuado para el puesto? ¿Qué hay de la segunda opción? ¿Habría tenido un rendimiento mejor al elegido?

Una respuesta típica para este tipo de situaciones, se puede encontrar si el gerente hace lo posible por reducir al máximo la disonancia existente. Para ello existen cuatro métodos que son los mas empleados:

⁷ Ob. cit. pp. 65

1. Buscar información que respalde lo atinado de la decisión tomada.
2. Percibir (distorsionar) selectivamente información de tal modo que substancie la decisión.
3. Adoptar una actitud menos favorable hacia las alternativas previstas.
4. Reducir lo mas que se pueda la importancia de los aspectos negativos y realzar los elementos positivos.

En si, los anteriores son los principales métodos existentes para reducir la disonancia, pero no son todos; otras maneras de hacerlo son por ejemplo: convencerse de que los otros candidatos no eran tan buenos como el elegido, o decidir que los cinco años de experiencia satisfactoria del candidato elegido, tenían un valor superior a los dos años de resultados mediocres obtenidos por él mismo.

Las actitudes al interior de la organización.

A lo largo de mucho tiempo los estudiosos del comportamiento organizacional han intentado descubrir mediante una gran cantidad de sistemas aplicados a los trabajadores, cual es el punto exacto que hay que tocar para impulsarlos. Se han intentado una gran cantidad de cosas, pero sin éxito alguno.

Después de un largo tiempo, los especialistas en recursos humanos y los psicólogos al interior de las organizaciones, han descubierto que el punto clave para el buen desarrollo y adaptación de un trabajador, son sus actitudes, ya sea hacia sus labores, sus compañeros, la organización y por que no, hacia si mismos.

La actitud de una persona es su predisposición a obrar de un cierto modo. Para explicar esto mas prácticamente, pongamos el ejemplo de un trabajador al cual no le gusta la empresa en la que labora; es casi predecible que la actitud de este individuo hacia su empresa, será desfavorable. Podemos asegurar que será una persona que se queje constantemente, una persona que no mostrara cooperación alguna, etc. Sin embargo, a pesar

225510

de esto, no podríamos hacer una predicción de su conducta en general por el simple hecho de conocer una de sus actitudes.

En este caso, uno se podría preguntar: si al empleado le disgusta tanto la empresa, ¿por qué no deja el empleo? La respuesta tan simple a esta pregunta, tiene que ver también con las actitudes del trabajador, ya que él seguramente tendrá otras actitudes que es importante considerar. Por ejemplo, el trabajador puede tener actitudes favorables respecto a su familia, a las comodidades materiales que ese empleo le otorgan, etc. sin embargo, no tiene la misma actitud hacia la empresa; así que, como podemos entender, son estas actitudes muy personales, las que mantienen al trabajador en su empleo.

De lo anterior, Mc Farland, un estudioso de la materia nos dice que al intentar predecir la conducta, es preciso considerar los efectos de muchas actitudes; al controlar la conducta, deben moldearse y combinarse también muchas de esas actitudes.

Ahora bien, uno de los elementos que mas a acaparado la atención de los expertos de la materia, es el salario recibido por el trabajador. Se han desarrollado muchas investigaciones alrededor del mismo y, dado que este no es nuestro punto principal de investigación, únicamente vamos a señalar una conclusión sumamente interesante al respecto, que tiene que ver con las actitudes del trabajador.

Con el paso del tiempo se ha descubierto que la actitud mostrada por un trabajador en relación a su salario, es frecuentemente mucho mas importante que la cantidad monetaria que refleja el mismo. Su actitud ante el trabajo a menudo determina su satisfacción o insatisfacción en el empleo, en mayor medida que cualquier beneficio extra o que las condiciones laborales. Pero al mismo tiempo, debemos reconocer que las actitudes se desarrollan en el individuo, utilizando como base los hechos anteriormente ocurridos y los presentes, que son los que forman las experiencias en el trabajador tal y como ya se ha mencionado antes.

Como podemos apreciar, “la actitud figura como un elemento de primordial importancia de entre los que determinan la conducta de un trabajador”⁸.

Ahora bien, dado que las actitudes como ya se ha mencionado varias veces, son los sentimientos y creencias que determinan en gran medida la manera en la que los empleados percibirán su ambiente de trabajo; nosotros como gerentes o administradores de una organización, debemos estar vitalmente interesados en la naturaleza de las actitudes de los empleados con respecto a su trabajo, la organización y su desarrollo.

Al interior de una organización, los directivos y altos ejecutivos de la misma, siempre desearán que sus trabajadores mantengan actitudes favorables, debido a que éstas tienden a estar estrechamente relacionadas con los resultados positivos que los gerentes desean obtener.

La satisfacción de los trabajadores junto con la alta productividad, es una de las características de las organizaciones bien administradas. Pero las actitudes favorables de los trabajadores no se dan como por arte de magia, sino que son producto de una eficaz administración del comportamiento y de un proceso largo y continuo para crear un clima de apoyo a los recursos humanos en la organización.

Pero también esta la otra cara de la moneda, y es que las actitudes negativas de los empleados son una de las causas probables que determinan las condiciones al interior de una organización.

Cuando las actitudes de los trabajadores se tornan adversas a la organización, pueden incluso producir huelgas irracionales, paros o reducciones en la productividad, ausentismo y rotación de personal. Es posible también que éstas generen las quejas, un pobre desempeño, mala calidad del producto, robo por parte de los trabajadores y problemas disciplinarios entre los mismos.

⁸ Administración de personal, teoría y práctica pp 92; Dalton E. Mc Farland; E.U. 1968; 823 pp.

Los costos para una organización asociados con las actitudes negativas de los empleados podrían incluso ser catastróficos, ya que como se menciono antes, podría resultar demasiado desfavorable para una empresa el hecho de que una parte de sus trabajadores presenten este tipo de actitudes.

Después de haber abarcado ya este capítulo dedicado a las actitudes de los trabajadores, podemos relajarnos y pensar, al mismo tiempo que citamos una frase muy acorde con lo anteriormente expuesto...

*“El problema radica en cómo administrar una organización para que los empleados puedan sentirse contentos y ser productivos; una situación en la que los trabajadores y los gerentes estén satisfechos con los resultados”.*⁹ Barry M. Staw (1986)

⁹ El comportamiento humano en el trabajo pp 201; Keith Davis; Mc Graw Hill; México 1991; 734 pp

CAPITULO IV

SATISFACCION EN EL TRABAJO

Hemos llegado ya a la parte final de esta investigación y como hemos podido ver a lo largo de los capítulos anteriores, ésta se ha centrado en aquellos elementos importantes que surgen en la relación motivación – satisfacción laboral. Hemos hablado ya de la motivación en si misma debido a que es uno de los elementos que componen esta relación, y de las actitudes, que aunque tal vez se pueda pensar que no intervienen directamente, realmente si lo hacen.

Las actitudes (tomadas ya en el capítulo anterior), han sido parte importante de esta investigación debido a que la satisfacción laboral no es otra cosa que una actitud. Así es, la satisfacción laboral es una de las tantas actitudes que pueden tomar los individuos al interior de una organización.

Es posible que dichos individuos, participen en la labor de determinada organización simplemente por que se vean interesados en los objetivos de la misma. Por ejemplo, un medico puede formar parte de un instituto de investigación debido a que éste le interesa, o un chico puede aceptar un trabajo en los ferrocarriles por que aspira ser un gran maquinista. En cambio, los individuos raras veces hacen las cosas por simples razones; por lo regular cualquier acto o decisión puede ser el resultado de una serie de factores que pesan sobre el individuo. A lo que queremos llegar con esto, es al hecho de que el empleo en una organización, puede considerarse como una forma de satisfacer una serie de necesidades y esto implica obviamente que algunos individuos hallen su trabajo mas satisfactorio que otros.

Pero además de la satisfacción de necesidades, la relación entre las actitudes del individuo con el desempeño en su trabajo es importante. Al respecto se sugiere tomar en cuenta dos importantes puntos:¹

¹ Comportamiento en las organizaciones pp. 62; Hodgetts Richard; Editorial Interamericana; México 1981; 451 pp

1. El desempeño en el trabajo es el resultado de varios factores, incluyendo habilidad, conocimiento, variables de situación, percepciones, restricciones, premios y castigos, así como de actitudes. Es difícil medir con precisión el papel de cualquiera de estos factores en situaciones específicas de trabajo, y las actitudes se deben considerar solo como una variable dentro del contexto social total en el que se desarrolla la conducta.
2. Cualquier intento por relacionar las actitudes y el desempeño de los empleados, debe asociar por su puesto una actitud específica con una actitud o intención conductual también específica. Por lo tanto, las actitudes no bastan para prever el comportamiento de una situación en particular.

Parece ser que nos estamos yendo ya demasiado lejos, pues nos estamos adelantando mucho a lo que tenemos que tratar en este capítulo, así que antes de continuar desviándonos, centrémonos una vez más en la satisfacción en el trabajo pero esta vez desde el principio.

Satisfacción en el trabajo.

La satisfacción en el trabajo no es otra cosa que un conjunto de sentimientos favorables o desfavorables con los que los empleados logran percibir su trabajo. Cabe señalar que existe una diferencia importante entre estos sentimientos relacionados con el puesto y otros dos elementos de las actitudes de los trabajadores (participación en el empleo y compromiso organizacional).

La satisfacción en el trabajo, es un *sentimiento* de relativo placer o dolor (“Disfruto al tener muchas tareas que hacer”) que difiere de los *pensamientos* objetivos (“Mi trabajo es muy complejo”) y las *intenciones* del comportamiento (“Planeo renunciar a este trabajo en tres meses”).² Juntos, estos tres elementos (que conforman las actitudes como ya se vio en el capítulo anterior) ayudan a los directores y gerentes de las organizaciones a entender las

² El comportamiento humano en el trabajo pp 201; Keith Davis; Mc Graw Hill; México 1991; 734 pp.

reacciones de los empleados ante sus tareas y predecir el efecto de estas reacciones en el comportamiento futuro.

La satisfacción en el trabajo normalmente se refiere a las actitudes de un solo empleado, sin embargo, la satisfacción en el trabajo puede referirse también al nivel general de actitudes dentro de un grupo determinado como por ejemplo, uno de los departamentos internos de una organización.

Debido a lo anterior, los estudios sobre la satisfacción en el empleo, con frecuencia se centran en las partes consideradas como importantes, ya que son éstas las que predisponen a un trabajador a comportarse de cierta manera. Los estudios podrían también dividir su atención entre los elementos que están directamente relacionados con el contenido del puesto (la naturaleza del trabajo) y aquellas que son parte de su contexto (el supervisor, los compañeros de trabajo y la organización).

La satisfacción en el trabajo como cualquier otra actitud, se adquiere generalmente con el transcurso del tiempo, en la medida en que el empleado obtiene mayor información acerca del lugar de trabajo. No obstante la satisfacción en el trabajo es dinámica ya que puede declinar más rápido de lo que tardó en desarrollarse.

Esto en la práctica, significa que los gerentes no pueden ahora establecer las condiciones que conduzcan a una alta satisfacción, y posteriormente restarle importancia, debido a que las necesidades de los empleados podrían cambiar repentinamente. Es por ello que los gerentes de hoy en día, necesitan poner mayor atención a las actitudes de los empleados semana tras semana, mes tras mes y año tras año.

Pero además de lo que ya se ha visto, la satisfacción en el trabajo forma parte importante también de la satisfacción en la vida. La naturaleza del medio fuera del trabajo influye en los sentimientos que se tienen en el empleo. De la misma manera, debido a que el trabajo es una parte importante de la vida, la satisfacción en éste influye directamente en la satisfacción general de la vida.

El resultado es que existe un efecto llamado *de derrama* que se produce en ambas direcciones entre la satisfacción en el empleo y en la vida. Por lo tanto, los gerentes actuales podrían tener que vigilar no solamente el empleo y el medio ambiente laboral inmediato, sino también las actitudes de los empleados hacia otros aspectos de la vida.

Ahora bien, hay que aterrizar todo esto que ya hemos mencionado, pero de qué manera lo podemos hacer. Planteémoslo en forma de pregunta: ¿Deben los gerentes estudiar la satisfacción en el empleo de sus trabajadores y tratar de mejorarla cuando sea apropiado? Aparte de aplicar la “regla de oro” o crear una mejor organización o sociedad, la respuesta a esta interrogante gira en torno a cuatro preguntas críticas que se presentan a continuación:

1. ¿Hay espacio para mejoras?
2. ¿Quién está relativamente más insatisfecho?
3. ¿Qué contribuye a la satisfacción del empleado?
4. ¿Cuáles son los efectos de las actitudes negativas de los empleados?

Para contestar en cierta forma estas preguntas, vamos a introducirnos a un punto que resulta muy importante dentro nuestra investigación, pues es indispensable cuando se habla de satisfacción laboral. Nos referimos a:

Lo que los trabajadores desean obtener de su trabajo.

Siempre que se menciona este punto, comúnmente a manera de pregunta, la respuesta más obvia y común que se puede obtener es “dinero”, la gente desea obtener el poder adquisitivo del dinero. Y francamente esta respuesta no es para nada errónea, sin embargo, dista mucho de ser una respuesta completa.

Como ya se ha visto en los capítulos anteriores, los hombres no reaccionan automáticamente ante el dinero solamente. Es prácticamente imposible en esta rama de la administración, conseguir trabajadores buenos y eficientes únicamente manipulando el contenido de sus sobres de nómina.

Claro que los hombres trabajan para conseguir dinero, pues como diría Maslow, éste es un factor indispensable para satisfacer sus necesidades de primer nivel o fisiológicas (vestir, dormir, comer, etc.), así como para poder obtener algunas de las comodidades que existen en esta vida. Sin embargo aquel investigador o gerente que piense que el dinero y todo aquello que con él se adquiere son lo único importante para el trabajador de hoy en día, estará adoptando un punto de vista prácticamente miope.

Hemos estado hablando del salario recibido por los trabajadores como si éste fuera una pesadilla para el mismo; hay que aclarar que sería también un error enorme, ignorar el salario o tratar de reemplazarlo por otra cosa. Un buen programa de relaciones humanas en una empresa debe apoyarse primordialmente en una escala salarial justa y equitativa. Esto se ha mantenido así, a pesar de que muchas de las encuestas mas prestigiosas elaboradas en torno a este dilema destacan por lo regular que, otros aspectos diferentes al de la paga elevada figuran en los primeros lugares de sus listas.

A continuación, veremos una de las tablas obtenidas con este tipo de encuestas. La tabla representa los resultados de un estudio en el que se muestra el orden medio de importancia asignado a catorce factores laborales distintos, por dos grupos diferentes de trabajadores.

Los grupos encuestados fueron formados por un grupo de 300 obreros manuales por un lado, y de 150 empleados administrativos por el otro.

Tabla: Orden de importancia asignado a los factores laborales por dos grupos de trabajadores.

| Factores laborales | 300 obreros manuales | 150 empleados administrativos | |
|--|---------------------------------|--|-----------------|
| <i>Empleo estable</i> | 1 | 2 | <i>(empate)</i> |
| <i>Condiciones de trabajo</i> | 2 | 5 | |
| <i>Atención justa a las quejas</i> | 3 | 6 | <i>(empate)</i> |
| <i>Seguridad</i> | 4 | 11 | <i>(empate)</i> |
| <i>Sistema de seguridad social y jubilaciones</i> | 5 | 10 | |
| <i>Cuántía del salario</i> | 6 | 2 | <i>(empate)</i> |
| <i>Clase de encargado</i> | 7 | 6 | <i>(empate)</i> |
| <i>Oportunidades de ascenso</i> | 8 | 1 | |
| <i>Servicios medico y odontológico</i> | 9 | 13 | |
| <i>Sistema de remuneración</i> | 10 | 14 | |
| <i>Oportunidades de dar a conocer las iniciativas</i> | 11 | 4 | |
| <i>Voz o participación en la dirección</i> | 12 | 8 | |
| <i>Horario laboral</i> | 13 | 9 | |
| <i>Suscripción a acciones de la empresa por los trabajadores</i> | 14 | 11 | <i>(empate)</i> |

Origen: Rexford Hersey; *"Zest for Work"*; Harper & Row Publishers Inc.; Nueva York.

Obsérvese en la tabla que la "cuántía del salario" figura en sexto lugar por el grupo de 300 obreros manuales, y que "empleo estable", "condiciones de trabajo", "atención justa a las quejas", "seguridad" y "sistemas de seguridad social y jubilaciones" aparecen en una clasificación mas destacada.

Por otro lado, los resultados obtenidos de los 150 empleados administrativos, conforme aparecen en la lista, indican que los diferentes grupos de trabajadores muestran unas marcadas y diferentes tendencias por el mismo factor laboral. Este grupo clasificó en segundo lugar "cuántía del salario" empatado con "empleo estable".³

³ *Administración de personal, teoría y practica* pp 107; Dalton E. Mc Farland; E.U. 1968; 823 pp.

Y continuando con los estudios que se han realizado en torno a la satisfacción laboral, vamos a mencionar otro estudio, el cual, abarcó muestras de norteamericanos de toda la nación, y arrojó los siguientes resultados (Gurin, Veroff y Feld, 1960):

El estudio indicó que el 83% de los profesionales y técnicos, y el 80% de los administradores y propietarios estaban satisfechos con su trabajo en comparación con el 64% de los empleados de oficinas y vendedores, y el 65% de los trabajadores no especializados. En los dos primeros grupos se observó mas tendencia a indicar que el trabajo “satisfacía el ego”, es decir, proporcionaba a estos individuos satisfacciones que derivaban de su desenvolvimiento personal, de las oportunidades para expresar la propia individualidad, de las responsabilidades que tenían, etc.

Por otro lado, los empleados de oficina y obreros no especializados, tendieron a mencionar mas las “satisfacciones extrínsecas”, es decir, situaciones tales como el salario, las condiciones de trabajo y la seguridad laboral.

En fin, podemos darnos cuenta en base a los resultados anteriores, que, el problema de encontrar los elementos satisfactorios en el contexto de una organización, es mas fácilmente resuelto por los individuos de posición social mas elevada, o mejor dicho, los individuos con los puestos mas altos.

Satisfacciones de los altos ejecutivos.

Ya que hemos tocado el punto de la satisfacción en los altos niveles de las organizaciones, vamos a adentrarnos un poco mas en este sentido, ya que es importante debido al gran contraste que mantiene en comparación con los demás puestos en las organizaciones.

En base a estudios realizados, se ha concluido que aún con tantas y tan buenas prestaciones que reciben los ejecutivos de los altos niveles en las organizaciones, se observa cierto descontento entre los ejecutivos de esta jerarquía que generalmente gozan de

una libertad poco común para tomar decisiones. Se ha intentado demostrar hasta qué punto los altos ejecutivos de empresas de distintos países estaban satisfechos con su trabajo; para ello, los investigadores han tomado como marco de referencia, la escala de las necesidades de Maslow.

Dicha clasificación comprendió cinco factores o necesidades. Las dos primeras están relacionadas principalmente con recompensas extrínsecas; las tres últimas se relacionan con recompensas intrínsecas. Las necesidades estudiadas fueron definidas de la manera siguiente:⁴

a). Seguridad: comprende la seguridad psicológica y la seguridad económica también; se traduce en la confianza que el ejecutivo tiene en conservar su empleo.

b). Social: abarca principalmente las oportunidades para ayudar a otros y para formar amistades íntimas. (Comparado con la teoría de las necesidades de Maslow, esto corresponde a la necesidad de afiliación).

c). Estimación: se refiere a la autoestima y el prestigio que obtiene un ejecutivo dentro y fuera de la compañía. (Debemos tener presente que el prestigio es un factor de la capacidad para influir en los otros).

d). Autonomía: básicamente representa la autoridad que el ejecutivo ejerce sobre los demás y la oportunidad para pensar y obrar independientemente.

e). Autorrealización: la oportunidad para lograr el desarrollo personal; representa también el deseo de sentimientos de autorrealización y de logro.

Como se puede apreciar, esta jerarquía de motivos va desde el más elemental (la necesidad de seguridad), hasta el más complejo (la necesidad de realizarse a sí mismo). Como ya se mencionó en capítulos anteriores, aquellos individuos que se preocupan por las

⁴ Introducción a la psicología social pp 328; Henry Clay Lindgren; Ed. Trillas; México 1977; 385 pp.

necesidades de nivel inferior, comúnmente no suelen satisfacer las necesidades mas elevadas; incluso es posible que estas últimas no sean muy apremiantes para ellos. En cambio, los individuos que se preocupan por satisfacer las necesidades de alto nivel, suelen preocuparse relativamente poco por las otras, esto probablemente se deba a que suponen que quedarán automáticamente satisfechas al cumplir las necesidades mas elevadas o por sentir que son menos importantes en el orden general de las cosas.

No es para nada sorprendente que las necesidades de autorrealización, sean las que menos suelen satisfacer los altos ejecutivos de las empresas y no solo ellos, sino cualquier trabajador en cualquier nivel de la organización. Es la mas difícil de lograr puesto que es la mas elevada de todas. No faltará también quien diga que la naturaleza misma del hombre hace que le sea imposible satisfacer esta necesidad. También es posible argüir que no es probable satisfacerla en el contexto de una organización industrial o comercial y quizás en ninguna de este tipo.

En fin, a pesar de tantos y tantos estudios que se han llevado a cabo en torno a la satisfacción laboral en prácticamente todos los niveles jerárquicos de una estructura organizacional, aún no se sabe a ciencia cierta cuáles son los principales elementos que logran satisfacer completamente las necesidades de los empleados en cada uno de sus diferentes puestos. Esto se debe quizás a que el hombre por naturaleza tiende a cambiar, por lo que probablemente algo que hoy cubra perfectamente sus necesidades y lo llene de satisfacción, mañana ya no lo haga.

Además, como se menciono en los últimos párrafos, hay que tener bien presente que las necesidades de autorrealización, comúnmente son las mas difíciles de satisfacer debido también a la complejidad del ser humano y su forma de pensar.

225510

Nivel de satisfacción en el empleo.

Los estudios norteamericanos de largo plazo indican que la satisfacción general en el empleo en algunos países de América, ha sido relativamente alta y estable. Esto, a pesar de que las expectativas del trabajador han aumentado y cambiado de énfasis con el tiempo; sin embargo, la calidad de las prácticas gerenciales ha mejorado también. Esto ha arrojado como resultado que mas del 80% de los miembros de la fuerza laboral (al menos en los Estados Unidos), generalmente indican estar satisfechos con sus puestos.⁵

El nivel de satisfacción en el empleo a través de diferentes grupos no es constante, sino que éste se relaciona con muchas variables. Esto permite a los gerentes predecir que grupos tienen mayores probabilidades de presentar problemas de comportamiento asociados con la insatisfacción laboral. Las variables claves en la satisfacción de un trabajador, giran en torno a factores tales como la edad, el nivel ocupacional y el tamaño de la organización por ejemplo. A continuación, una breve explicación de cómo influye cada una de estas variables en el nivel de satisfacción de cada persona.

1.- La edad. En la medida en que los trabajadores tienen mas edad, tienden a estar ligeramente mas satisfechos con sus empleos. Esto se debe a que aparentemente reducen sus expectativas a niveles mas realistas, y se ajustan mejor a sus situaciones laborales actuales.

2.- Nivel ocupacional. Es predecible que las personas con ocupaciones de nivel superior tiendan a sentirse mas satisfechos con sus empleos. Como podría esperarse, generalmente están mejor pagados, tienen mejores condiciones de trabajo y ocupan posiciones donde hacen un mayor uso de sus habilidades.

3.- Tamaño de la organización. Existen algunas pruebas que sugieren que los niveles de satisfacción en el empleo son superiores en unidades organizacionales mas pequeñas. Esto se debe quizás a que las organizaciones mas grandes tienden a abrumar a las

⁵ Ob. cit. pp. 205

personas, interrumpir los procesos de apoyo y limitar las cantidades de acercamiento personal, amistad y trabajo en equipo, factores que resultan importantes para la satisfacción de muchas personas.

Fuentes de satisfacción.

Si la gerencia desea incrementar el potencial de satisfacción de los empleados, existen muchos caminos que puede seguir; por ejemplo, como se ha venido manejando, muchos empleados responden bien a los incentivos monetarios, particularmente si están vinculados estrechamente con el desempeño individual. La satisfacción es por otra parte un producto de las percepciones que tiene un empleado acerca de la organización, así como de la equidad y el salario que percibe.

A muchas personas les desagrada también la ambigüedad, y se muestran ansiosas por obtener información acerca de cómo se desempeñan, lo que sugiere que una retroalimentación frecuente sería útil.

Los empleados por otro lado, con frecuencia se sienten mas confortables si mantienen relación con un supervisor considerado, es decir, aquel que muestre preocupación por sus sentimientos y que también les ofrezca oportunidades para que sean participes en la toma de decisiones.

En resumen, la satisfacción en el empleo es uno de los factores críticos dentro del comportamiento organizacional. Dicho factor deberá ser perfectamente entendido, vigilado y manejado de manera que se procuren evitar algunos de los resultados potenciales en forma de insatisfacción, los cuales pudieran afectar gravemente a las organizaciones.

Efectos de la satisfacción o insatisfacción en el empleo.

Ya que la satisfacción en el empleo ha recibido mucha atención tanto de los investigadores como de parte de los gerentes, a continuación se analizarán con cuidado algunos de los efectos de la satisfacción y la insatisfacción en el empleo.

Cuando los trabajadores están insatisfechos con su puesto, y esos sentimientos son firmes y persistentes, es necesario entender qué impacto pudiera tener esto en sus comportamientos posteriores. Específicamente interesa saber si un empleado insatisfecho tiene más probabilidades de llegar tarde o de faltar, de disminuir su nivel de productividad, de robar a la organización o simplemente renunciar. Un gran número de estudios han analizado estos factores y a continuación se presentan algunos de los resultados obtenidos:⁶

- *Desempeño del empleado.*

Algunos gerentes creen en un viejo mito (que gran satisfacción siempre produce un alto desempeño por parte del empleado), pero esta suposición no es correcta. Los trabajadores satisfechos en realidad podrían lograr una producción alta, promedio o inclusive baja, y por lo general tenderán a mantener el nivel de desempeño que previamente les había producido ese nivel de satisfacción.

Una representación más precisa de la relación, es que un alto desempeño contribuye a una gran satisfacción en el empleo. Un mejor desempeño por lo general produce mayores recompensas económicas, sociológicas y psicológicas. Si el trabajador considera estas recompensas como justas y equitativas, entonces se desarrolla una mayor satisfacción. En cambio si se consideran las recompensas inadecuadas para el nivel de desempeño, tiende a surgir la insatisfacción.

⁶ Ob. cit. pp. 207

- *La rotación de personal.*

La rotación de personal en una organización puede tener varias consecuencias negativas, especialmente si el índice de rotación es demasiado alto. En este caso, los empleados pueden llegar a sentirse desmoralizados ante la pérdida de compañeros valiosos y los esquemas sociales y de trabajo podrían verse interrumpidos hasta que se encuentre una vez mas una relación como la que antes tenían.

Sin embargo, es a partir de la rotación de personal como pueden producirse algunos beneficios, como son mayores oportunidades para la promoción interna de los empleados, así como la aportación de experiencia de los nuevos trabajadores. En pocas palabras, la rotación de personal puede producir efectos tanto favorables como desfavorables.

- *Faltas.*

Los empleados que sienten menos satisfacción en el empleo tienden a faltar con mayor frecuencia. Aunque esta afirmación no siempre es muy clara y concisa por dos grandes razones. Primero, algunas faltas son producto de razones medicas legitimas y por lo tanto un empleado satisfecho podría tener una falta realmente justificable. Segundo, los empleados insatisfechos no necesariamente planean faltar, pero parece que les resulta mas fácil hacerlo siempre que se les presenta la mas mínima oportunidad.

Estas faltas voluntarias que se relacionan con actitudes negativas, surgen comúnmente entre un pequeño grupo de empleados y por lo general se producen los lunes o viernes. Ahora bien, aunque el ausentismo involuntario (el relacionado con problemas de tipo medico) puede reducirse en gran medida mediante la implantación de exámenes médicos antes de la contratación, se necesitan diversos y mas complejos sistemas para detectar las faltas causadas por actitudes negativas.

Otra manera en la que los empleados expresan comúnmente su insatisfacción con las condiciones de empleo, es mediante los retardos. Un empleado que se encuentra dentro de esta postura llega tarde a trabajar, y esos retardos son una especie de ausentismo de corto plazo que puede variar desde unos cuantos minutos hasta varias horas dependiendo los casos. Aunque pueden existir también razones legítimas para justificar los retardos ocasionales, una situación de retardos constantes con frecuencia es un síntoma de actitudes negativas que requieren atención por parte de la gerencia.

- *Robo.*

A pesar de que existen gran variedad de causas de robo por parte de los empleados, algunos de ellos toman lo que no les pertenece debido a que se sienten frustrados por el trato impersonal que reciben por parte de su organización. En la mente de este tipo de empleados, quizás permanezca la idea de que esto es una manera de cobrar venganza por lo que pudieran considerar un trato injusto por parte de sus supervisores. A diferencia de los retardos y el ausentismo, el robo es mucho más difícil de resolver, ya que este tipo de actitudes provienen de los síntomas y no de las causas que mantienen insatisfecho al empleado.

En base a lo que acabamos de ver, podemos afirmar que la gerencia comúnmente necesita información acerca del nivel de satisfacción en el empleo de sus trabajadores, con el fin de tomar las decisiones más apropiadas para cada caso tanto en la prevención como en la solución de los problemas de los empleados ocasionados por la insatisfacción laboral. A continuación analizaremos algunos de los beneficios que las empresas pueden obtener de la implantación de estudios de satisfacción en el empleo.

Uno de los métodos más comúnmente utilizados como ya lo vimos en el capítulo anterior, es realizar encuestas sobre la satisfacción en el empleo, también conocidas como encuestas de la moral, opinión, actitud, clima o calidad, de vida en el trabajo, etc. La encuesta sobre la satisfacción en el empleo es un procedimiento mediante el cual los

empleados informan de sus sentimientos con respecto a su trabajo y al ambiente de la empresa.

Beneficios de los estudios de satisfacción en el empleo.

Las encuestas de satisfacción en el empleo pueden arrojar resultados positivos, neutrales o negativos, si éstos se planean y administran adecuadamente en general producirán bastantes beneficios generales como los que a continuación se mencionan:⁷

Satisfacción general en el empleo.

Uno de los beneficios que otorgan las encuestas, es que dan a la dirección y a la gerencia un indicio de los niveles gerenciales de satisfacción en la empresa. Por otro lado, éstas indican áreas específicas de satisfacción o insatisfacción. En otras palabras, las encuestas revelan la forma en que los empleados se sienten con respecto a su trabajo, en cuáles de sus funciones se centran estos sentimientos, cuáles departamentos se ven particularmente afectados y quiénes tienen que ver con ello. En conclusión, podemos decir que la encuesta es un poderoso instrumento de diagnóstico para evaluar los problemas de los trabajadores.

Comunicación.

Otro de los beneficios importantes de las encuestas, es la importante comunicación que genera la misma. La comunicación como bien sabemos, fluye en todas direcciones en la medida en que las personas planean la encuesta, la llevan a cabo y comentan sus resultados. La comunicación ascendente, es realmente fructífera cuando se alienta y convence a los empleados para que comenten lo que piensan en lugar de simplemente responder a las preguntas importantes para la gerencia.

⁷ Ob. cit. pp. 212

Mejoramiento de las actitudes.

El mejoramiento de las actitudes es sin duda, un beneficio por lo regular inesperado; esto se da en algunos empleados ya que para ellos este tipo de encuestas representan una válvula de escape, un desahogo emocional, o una oportunidad para dejar salir lo que traen dentro y por lo regular callan. Para otros empleados en cambio, estas encuestas son una expresión del interés por parte de la gerencia en el bienestar de sus empleados y trabajadores, lo cual ofrece a éstos una buena razón para sentirse mejor para con la gerencia y por supuesto con la organización en general.

Necesidades de capacitación.

Las encuestas de satisfacción en el empleo son además, una manera eficiente de determinar las necesidades existentes de capacitación. En general los empleados tienen la oportunidad de informar qué tan bien piensan que su supervisor desempeña su trabajo, qué tan bien delega responsabilidades y tareas y qué tan acertadas son sus instrucciones de trabajo. Debido a que los empleados son quienes mantienen la mas estrecha relación con los supervisores, las percepciones que tengan de éstos últimos podrían ofrecer a la organización información importante acerca de las necesidades de capacitación de los mismos.

Beneficios sindicales.

Las encuestas además, podrían representar beneficios para los sindicatos, estos se derivan del conflicto existente entre las empresas y los sindicatos con relación a lo que los trabajadores necesitan, ya que estas encuestas pueden brindar a ambos la oportunidad de conocer dichas necesidades. Debido a esto, los sindicatos pocas veces se oponen a la aplicación de este tipo de encuestas, sobre todo cuando saben que tendrán acceso a la información obtenida de las mismas.

Planeación y seguimiento de los cambios.

Los gerentes de la administración moderna, deben estar siempre conscientes de la necesidad de evaluar las reacciones que presentan los trabajadores ante los cambios importantes en la organización, en cuanto a políticas y programas de trabajo. Las encuestas preliminares siempre son útiles para identificar los problemas que con esto podrían surgir, comparando las respuestas con las diferentes opciones y alentando a los gerentes a modificar o reorientar algunos de sus planes de acción. Este tipo de encuestas permiten a la gerencia evaluar la respuesta real a un cambio y estudiar su éxito o fracaso.

En fin, como podemos darnos cuenta, son inmensos los beneficios que se pueden obtener de la aplicación de las encuestas de medición de la satisfacción en el trabajo. De los resultados obtenidos de estas encuestas, los cuales se desprenden de las actitudes de cada uno de los empleados de la organización, la empresa puede rescatar información importantísima para el mejor manejo de su ambiente organizacional y así dirigirlo de la mejor manera posible con el fin de obtener los mejores resultados.

CAPITULO V

METODO

Planteamiento del problema.

¿Qué tanto influye en la satisfacción del trabajador para con su puesto, el uso e implementación de los factores motivacionales e higiénicos que emplea una institución bancaria, en este caso el Banco Internacional S.A.?

Objetivos de la investigación.

- Comprender de una manera clara y concisa, el concepto de motivación y motivación de personal en las organizaciones.
- Identificar cuáles son y en que consisten las teorías de motivación mas conocidas, así como sus respectivos autores.
- Analizar y entender cómo repercute en el ambiente organizacional de una empresa, un mayor o menor grado de motivación de personal.

Preguntas de investigación.

1. ¿Cuál es el significado del concepto de motivación y motivación de personal?
2. ¿En qué consiste y cómo se lleva acabo la motivación de personal en una empresa?
3. ¿Quiénes son los principales autores de la teoría motivacional y cuáles son sus respectivas teorías?
4. ¿Cuáles son las teorías de la motivación mas adoptadas por las empresas y los directivos de hoy en día?
5. ¿Cómo repercute en los resultados de una empresa un mayor o menor grado de motivación?

Hipótesis.

El grado de satisfacción que un trabajador encuentra en el desempeño de sus actividades diarias, está totalmente relacionado con los elementos motivacionales que éste recibe por parte de la organización.

Variables.

Para la realización de esta investigación, se ha planteado ya una hipótesis que encierra por si misma, algunas variables que deberán ser tomadas muy en cuenta para la comprobación de la misma.

Dichas variables; serán para nuestra investigación, variables no sujetas a manipulación, debido a que únicamente se comprobará desde fuera del fenómeno, es decir, sin introducir ninguna otra variable y sin alterar, modificar o influir en el comportamiento natural de las mismas.

Las variables que procederemos a analizar son, a saber:

1. *Grado de satisfacción:* es decir, qué tan satisfecho se encuentra el trabajador o individuo en cuestión, al llevar a cabo el desempeño de sus actividades laborales diarias en la organización.
2. *Los elementos motivacionales:* es decir, cuáles son los factores motivacionales mas comúnmente empleados en las organizaciones de tipo bancario, y cómo influyen éstos en la satisfacción de sus trabajadores.

Escenario.

La presente investigación se llevará a cabo en algunas sucursales bancarias pertenecientes al Grupo Financiero Bital o Banco Internacional S.A. (institución de banca múltiple), elegidas aleatoriamente de entre aquellas sucursales ubicadas dentro de las zonas centro y oriente de la Ciudad de México.

Sujetos.

Para llevar a cabo la comprobación de la hipótesis antes planteada, se aplicarán cuestionarios a una determinada cantidad de trabajadores del Banco Internacional S.A. ubicados en el puesto de ejecutivos de servicio.

Instrumento.

Como instrumento de medición, se emplearán para la recolección de datos, determinado número de cuestionarios similares al que se muestra en el anexo 1, con la finalidad de recopilar la información necesaria y suficiente para poder aprobar o rechazar nuestra hipótesis.

Dicho instrumento de medición ha sido elaborado básicamente por preguntas del tipo dicotómicas, abiertas y de opción múltiple, tal y como se puede apreciar en el anexo antes mencionado. Además, se implementó un lenguaje claro y sencillo, con la finalidad de lograr la mejor comprensión de los encuestados y así obtener la información mas verídica, sencilla y confiable posible.

Procedimiento.

Después de que se llevó a cabo el proceso de identificación de problemas, y una vez que se definió perfectamente el problema a desarrollar en la presente investigación en específico, así como también, luego de plantear sus respectivos objetivos y preguntas de investigación, se procedió a recolectar toda la información posible mediante la revisión de la literatura.

Por medio de la revisión de la literatura, se logró obtener una gran cantidad de información, misma que se utilizó para la elaboración de un marco teórico; dicho marco teórico ha servido de base para posteriormente salir a recolectar la información necesaria mediante el trabajo de campo.

El trabajo de campo se llevó a cabo mediante la aplicación de cuestionarios (mismos que se muestran en el anexo 1) y el uso de algunos otros instrumentos de recolección de datos, los cuales se emplearon y /o aplicaron a determinada cantidad de trabajadores ubicados en el puesto de ejecutivos de servicio dentro del Grupo Financiero Bital, dentro del área metropolitana, mas específicamente en las zonas centro y oriente de la misma.

A pesar de las grandes dificultades que se fueron presentando a lo largo del proceso de aplicación de cuestionarios, se logró llevar a cabo el levantamiento exitoso de 35 cuestionarios, contestados correcta y completamente.

Una vez concluido el levantamiento de campo, se llevó a cabo la tabulación y evaluación de toda la información recolectada para así posteriormente, determinar ciertas conclusiones y recomendaciones que a su vez fueron un gran apoyo para aceptar o rechazar nuestra hipótesis de investigación previamente planteada.

EVALUACIÓN DE RESULTADOS.

Ahora que ya hemos logrado un desarrollo satisfactorio de la presente investigación, así como una aplicación de cuestionarios exitosa, es tiempo ahora, de evaluar los resultados obtenidos mediante éstos últimos.

Como ya se mencionó, se aplicaron un total de 35 cuestionarios exitosos, los cuales han sido de gran ayuda para la conclusión de esta investigación. Los resultados que han arrojado cada uno de estos cuestionarios, se pueden apreciar tal y como fueron tomados, en la tabulación de los mismos ubicada en el anexo 2 de la presente investigación. Asimismo, podremos apreciar en el anexo 3, una serie de graficas que representan una parte de toda la información que se ha logrado recolectar.

Bien, pasemos ahora si a analizar los resultados que hemos logrado obtener de las encuestas realizadas...

Los primeros datos que podemos apreciar siguiendo el orden del instrumento de medición utilizado, y basándonos en la tabulación antes mencionada, son los siguientes:

Podemos apreciar que el 65.71% de nuestra muestra de 35 elementos tomados aleatoriamente, son del sexo masculino, lo que nos muestra que dentro de los ejecutivos de servicio del Banco Internacional S.A. existe una ligera tendencia (al menos en esta investigación), hacia los hombres. Asimismo, podemos darnos cuenta que mas del 68% de estos elementos, se hallan entre los 21 y los 26 años de edad, lo que nos habla de una empresa joven.

Uno de los datos mas relevantes e inesperados que han arrojado los resultados de las encuestas es el hecho de que mas del 37% de los entrevistados, afirman pertenecer al Banco Internacional S.A. únicamente por haber sido esta institución la primera en brindarles una oportunidad de trabajo, lo que nos muestra claramente la difícil situación laboral en la que nos encontramos actualmente.

Siguiendo el mismo orden de jerarquía, tenemos que un 20% de los entrevistados afirman haber entrado a esta institución debido a las grandes prestaciones económicas que ésta brinda incluyendo entre éstas, el salario. De esto podemos deducir claramente, que hoy en día lo mas importante para las personas es conseguir un trabajo, aunque posterior a esto nos pongamos mas exigentes en cuanto a la remuneración económica que éste nos brinde (esto se puede apreciar claramente en la grafica 1).

Adentrándonos mas en el ambiente laboral de la organización en cuestión, nos pudimos dar cuenta de que, aunque quizás el Banco Internacional S.A. emplee una serie de diversos elementos motivacionales con el fin de motivar a sus trabajadores, existe entre éstos una gran influencia provocada en gran parte, por los incentivos económicos recibidos, mas que por cualquier otra cosa. Esto lo podemos apreciar claramente en la grafica 2. Es interesante ver como aunque existen otros elementos y factores que motivan al trabajador, los factores económicos siempre serán los que mas impulsan a los trabajadores a sentirse motivados.

En este caso, el 100% de los entrevistados coincidieron en que uno de los principales elementos motivacionales que emplea esta institución bancaria, es el elemento económico. Sin embargo, al preguntarles cuál de dichos elementos les resultaba el mas motivante, solo el 73% de ellos afirmo que eran los incentivos económicos (salario, bonos, prestaciones, etc.) los que realmente los motivaban. (Esto se aprecia en la grafica 3).

Como ya se mencionó, la organización en cuestión hace uso de una gran variedad de elementos motivacionales y de factores higiénicos, con el fin de mantener motivados y satisfechos a sus trabajadores pero, al preguntarles a ellos si dichos elementos realmente cumplían su objetivo, se obtuvo la gran sorpresa de que solamente el 66% de los entrevistados se sentían satisfechos gracias a dichos factores, mientras que el otro 34% no lograba sentirse realmente satisfecho con ellos.

Las graficas 5 y 6 presentadas en el anexo 3 de esta investigación, son dos de las mas importantes de la misma. En la grafica 5 podemos apreciar como el 100% de los trabajadores logran percibir una oportunidad aunque sea escasa, de obtener un ascenso y todos los beneficios que de él se derivan. Ahora bien, si tomamos en cuenta solo el 40% de esa grafica, el cual asegura que existe una “gran oportunidad” de ascenso, y le preguntamos que sensación produce esto en ellos, la respuesta que tenemos es importantísima, pues el 100% asegura tener una reacción positiva a tal situación, lo cual nos dice mucho acerca de las oportunidades de crecimiento al interior de una organización, y la relación de éstas con la motivación de los trabajadores.

Otro de los puntos importantes rescatados de la presente investigación, es el hecho de que mas de un 14% de los entrevistados dicen “no sentirse a gusto” de trabajar en el Banco Internacional S.A. mientras que mas del 51% dicen estar a gusto, pero no debido a los elementos y beneficios que les brinda la organización, sino mas bien a factores diversos tales como: la disponibilidad de tiempo, el hecho de sentirse realmente apto para las actividades realizadas, la reputación de la empresa, etc. Lo anterior se muestra claramente en la grafica 7.

Y para reafirmar lo dicho en el párrafo anterior, tenemos la grafica 8; en ésta, se cuestiona a los trabajadores acerca de qué les gustaría recibir por parte de la empresa para así sentirse mas motivados, es decir, se pretenden sacar a flote las carencias que padecen los trabajadores al interior del Banco Internacional S.A. y afortunadamente lo logramos. Se puede apreciar en dicha grafica que mas del 37% de los entrevistados dicen necesitar otra serie de estímulos diferentes a los comúnmente establecidos, tales como: mayor flexibilidad en los horarios, una mejor distribución del trabajo, mas y mejor apoyo entre los diferentes departamentos, capacitación constante, etc. De la misma manera llama la atención el hecho de que casi el 26% de los entrevistados aseguran que hacen falta mas y mejores formas de reconocer el trabajo personal, lo que nos muestra claramente, como la empresa no pone suficiente atención en cada uno de sus trabajadores, o al menos no les da el reconocimiento que ellos esperan recibir.

Ya para concluir, hemos elaborado en base a los resultados obtenidos por Frederick Herzberg, una lista de los diferentes factores motivacionales e higiénicos, y se las hemos presentado a nuestros entrevistados. A éstos, se les ha cuestionado cuáles de dichos elementos son los que mas les resultan motivantes independientemente de que se los brinde o no, la empresa en la que trabajan, en este caso el Banco Internacional S.A.

Los resultados obtenidos son muy claros; es interesante ver como el 80% de los trabajadores afirman que las posibilidades de desarrollo al interior de una empresa, así como el desarrollo profesional de uno mismo, son los elementos que les resultan mas motivantes.

En segundo lugar, podemos ver que mas del 74% de los entrevistados afirman que el salario recibido es un factor sumamente importante para poderse sentir motivados. Y en tercer lugar podemos ver algo que viene a reforzar lo que ya planteamos anteriormente; el hecho de que los reconocimientos individuales y los logros profesionales ocupen un 60% y 57% de preferencia respectivamente, nos hace ver la necesidad del trabajador por que le sea reconocida su labor, algo que desgraciadamente no se da mucho en las organizaciones de hoy en día, o al menos no en el grado en que se debería de ver.

Ahora vayámonos al fondo de la tabla, donde podemos apreciar que situaciones tales como la calidad de la supervisión, el trabajo en si mismo y las políticas de la compañía (elementos puramente motivacionales como diría Herzberg), resultan en realidad muy poco motivantes para los trabajadores, y esto se puede apreciar en el 8.5%, 11.4% y 17% de preferencia que les asignan los trabajadores respectivamente.

Por ultimo tenemos la grafica numero 10, la cual ha sido elaborada en base a los resultados obtenidos en la grafica anterior (9); en esta grafica, se hace una distinción entre los factores higiénicos y los factores motivacionales positivos de Herzberg, con esto, se hace una comparación de los mismos, para averiguar cuál de estos dos elementos resulta mas motivante para los trabajadores entrevistados. Los resultados obtenidos, tal y como se puede apreciar en la grafica, son muy claros.

Resulta de esta grafica que la mayoría de los trabajadores del Banco Internacional S.A. se sienten mas motivados por los factores higiénicos que por los factores motivacionales positivos; traducido en números, el 61.36% de los entrevistados dicen sentirse mas motivados por factores higiénicos, mientras que solamente el 38.64% de los mismos, dice motivarse mas mediante los factores motivacionales positivos.

Como podemos darnos cuenta, la presente investigación ha arrojado una serie de datos muy interesantes, los cuales pueden servir de gran ayuda a todo aquel que desee empezar un estudio mas completo acerca de la motivación laboral.

Los resultados obtenidos mediante la aplicación de cuestionarios, nos muestran también, cuáles son las principales carencias de las que sufre en este caso en particular, el Banco Internacional S.A. en cuanto a motivación a sus empleados se refiere, y es que resulta muy interesante ver como es que los elementos motivacionales que emplea dicha organización, en muchas de las situaciones no cumplen con su objetivo que es por supuesto, el mantener motivados y con ello satisfechos a sus trabajadores.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

Hemos llegado ya a la parte final de esta investigación; en ella, daremos a conocer las conclusiones a las que hemos llegado después de haber realizado todo el trabajo anterior, pues desde la elaboración del marco teórico y hasta la aplicación de cuestionarios, la presente investigación nos ha brindado buenas y malas experiencias y enseñanzas las cuales han sido muy importantes.

Realmente no existe una definición clara y concisa que nos pueda definir en pocas palabras lo que es la motivación, pues como se ha visto, en ésta intervienen una amplia serie de factores que comúnmente varían entre cada una de las personas, sin embargo, lo que sí podemos deducir es que la motivación es el resultado de una serie de impulsos, motivos y necesidades del ser humano que conducen a éste, a realizar determinados actos con el fin de conseguir lo que desee.

La motivación, muchas veces surge entre los individuos como consecuencia de una serie de necesidades que éste debe satisfacer. Hay que tener bien claro que las necesidades son un elemento fundamental siempre que se quiera hablar de motivación, principalmente al interior de una organización. El hecho de que un ejecutivo o gerente logre conocer el concepto de necesidades así como las necesidades de sus trabajadores, es de suma importancia para el buen ambiente organizacional de toda organización, pues gracias a esto, dichos ejecutivos pueden encontrar más fácilmente la forma correcta de motivar a sus trabajadores y con ello obtener mejores resultados.

Por suerte, existen una gran cantidad de estudiosos de la materia que han heredado a los ejecutivos de este mundo, sus muy útiles conclusiones acerca del tema para apoyar a todo aquel que en ellas encuentren la solución a sus problemas de satisfacción laboral, tal es el caso de Abraham Maslow y su escala de necesidades, de Mc Gregor y sus teorías X y Y, de Frederick Herzberg y sus factores higiénicos y motivacionales positivos, y de todos y cada uno de ellos que, no por no haber sido mencionados en la presente investigación, quiera decir que son menos importantes.

Hemos mencionado en los capítulos anteriores, en que consisten todas y cada una de las teorías de algunos de los principales autores del tema, con esto, hemos logrado aprender ciertas cosas que probablemente antes desconocíamos o que eran confusas para nosotros.

Una vez que revisamos a Herzberg y la gran distinción que hace entre los factores higiénicos y los factores motivacionales positivos, hemos descubierto algo sumamente importante... el hecho de que la gente confunde enormemente ambos elementos pensando que ciertos factores son motivantes cuando realmente resultan ser higiénicos o viceversa, el hecho de que la gente crea estar ante un factor higiénico cuando realmente lo que tiene enfrente es un factor motivacional.

Pero no nos vayamos tan lejos, pues no podemos hablar de la gran confusión que existe entre la gente al tratar con estos tipos de factores, cuando la gran mayoría de las personas ni siquiera saben de la existencia de dicha diferenciación.

Es debido a esta confusión a la que hacemos referencia que, después de haber llevado a cabo el total desarrollo de la presente investigación hemos tenido que rechazar nuestra hipótesis planteada en un principio, y es que en ella se habla de la satisfacción laboral dependiente totalmente de los elementos motivacionales que imparte el Banco Internacional S.A. a sus trabajadores, siendo que en realidad dicha motivación depende en su mayor parte de la implementación de los factores higiénicos y solo en una pequeña parte, de los factores motivacionales positivos.

Los resultados obtenidos mediante este trabajo, han sacado a flote algunos puntos importantes para todo aquel que desee iniciar una nueva investigación acerca del tema y por que no, para todos aquellos empresarios que se interesen un poco mas por conocer de dónde viene o como se puede implementar la satisfacción en sus trabajadores. Entre los resultados mas importantes que hemos obtenido, se encuentran los siguientes:

Como ya se menciona, es realmente decepcionante el hecho de que la gran mayoría de las personas ni siquiera conozca la distinción establecida por Herzberg entre los diferentes tipos de elementos existentes para fomentar la motivación del trabajador. Asimismo, resulta triste darse cuenta de que las pocas personas que conocen de esta diferenciación, comúnmente confunden ambos términos.

Resulta interesante también, el poder apreciar como los factores económicos que por lo regular se cree que son los que mas motivan a un trabajador a realizar su labor, en la gran mayoría de los casos no lo son, y esto es debido a que existen para los trabajadores ciertos elementos mas importantes para ellos, que la remuneración económica, tal es el caso de las posibilidades de desarrollo y de los reconocimientos personales, factores que, como se puede apreciar en las graficas presentadas en el anexo 3 de la presente investigación resultaron ser los que mas motivan a los trabajadores a efectuar bien su trabajo.

Desgraciadamente como se aprecia en las graficas antes mencionadas, estos dos factores irónicamente higiénicos, son muy escasamente llevados a cabo por las organizaciones o al menos por el Banco Internacional S.A. cuando menos en cuanto a reconocimientos individuales se refiere, pues como se aprecia en los resultados obtenidos mediante los cuestionarios aplicados, en dicha organización prácticamente no se lleva a cabo este factor higiénico que a decir de los mismos trabajadores resulta realmente motivante.

Lo anterior no quiere decir que el factor económico (llámese salario, bono, premio, incentivo, etc.), quede descartado de la lista de los elementos que mas motivan a los trabajadores de hoy en día, pues aunque no ocupa el primer lugar en dicha escala, si es el segundo elemento en orden de importancia al que han hecho referencia los trabajadores de la organización en cuestión, cuando se les preguntó por el factor que mas los motiva a hacer bien su trabajo.

Por último y para concluir la presente investigación, me gustaría mencionar a manera de recomendación, no solo para el Banco Internacional S.A. sino para toda organización en general que se interese por la plena motivación y satisfacción de sus trabajadores, que existen una gran cantidad de elementos tanto motivacionales como higiénicos, que son realmente útiles en la motivación de los trabajadores, pero no basta solo con implementarlos, sino que además es necesario llevar a cabo constantes evaluaciones entre los trabajadores para así saber cuáles son los elementos ideales que hay que implementar en determinado momento, ya que probablemente el elemento que hoy mantiene motivado al máximo a un trabajador, quizás mañana ya no lo haga.

BIBLIOGRAFÍA.

Administración de personal, teoría y practica; Dalton E. Mc Farland; E. U. 1968; 823 pp.

Comportamiento en las organizaciones; Hodgetts Richard; Editorial Interamericana; México 1983; 414 pp.

El comportamiento humano en el trabajo; Keith Davis; Mc Graw Hill; E. U. 1989; 734 pp.

Estrategia y motivación; Octave Gelinier; Editorial Civilización; España 1984; 322 pp.

Gerencia y organización: un enfoque de contingencias; Gary Dessler; Prentice Hall; E. U. 1976.

Gestión y motivación de personal; Avelina Koenes; Editorial Díaz de Santos; España 1996; 255 pp.

Gran diccionario enciclopédico ilustrado; Selecciones del Reader's Digest; México 1977; 4072 pp.

Introducción a la psicología social; Henry Clay Lindgren; Editorial Trillas; México 1977; 385 pp.

Técnicas de dirección de personal; Willard E. Parker; Editorial Hispano Europea; E. U. 1976; 581 pp.

ANEXO 1

(INSTRUMENTO DE MEDICIÓN)

Sexo _____

Edad _____

Puesto _____

a. Empresa en la que laboras. _____

b. ¿Cuánto tiempo llevas trabajando en esta organización? _____

c. ¿Por qué decidiste ingresar a esta empresa y no a otra del mismo sector?

d. ¿Sabes cuáles son los elementos que utiliza tu empresa para motivar a sus trabajadores? (menciona algunos)

e. ¿Cuál de esos elementos que acabas de mencionar, es el que a ti en lo personal mas te motiva a hacer bien tu trabajo?

f. En general ¿todos estos estímulos que utiliza la organización, logran realmente motivarte y hacerte sentir satisfecho con tu trabajo? ¿Por qué?

g. ¿Cómo definirías las posibilidades y facilidades que tienes para obtener un rápido ascenso dentro de la organización y con ello un mejor salario?

a. Existe una gran oportunidad.

b. Es probable.

c. Las oportunidades son escasas.

c. Es prácticamente imposible.

h. ¿Cómo repercute esto en tu actitud?

a. Realmente te motiva.

b. Te produce satisfacción.

c. Prácticamente te da igual.

c. Te desagrada.

i. En general ¿te sientes a gusto de trabajar en esta empresa? ¿Por qué?

j. Durante tu estancia en esta organización dirías que tu desempeño ha sido...

a. Excelente.

b. Bueno.

c. Regular

d. Malo.

e. Pésimo.

k. ¿Qué te gustaría recibir por parte de tu empresa, para así sentirte realmente motivado a trabajar y dar tu mejor esfuerzo para beneficio de la misma?

l. Independientemente de los estímulos que utiliza tu empresa, la siguiente es una lista de los principales factores motivacionales empleados en la organización actual. Señala cuáles son los que a tu parecer, podrían motivarte mas a permanecer, y a hacer bien tu trabajo.

Políticas de la compañía

Logros personales

Calidad de la supervisión

Reconocimientos individuales

Relaciones con los compañeros

Desarrollo profesional

El salario

El trabajo en si mismo

Seguridad en el puesto

Posibilidades de desarrollo

El estatus

La responsabilidad individual

ANEXO 2

(TABULACIÓN DE RESULTADOS)

| PREGUNTA OPCION | (1) | | (2) | | | | | | | | | | B (años) | | | | | | C | | | | | |
|--------------------|-----|---|---------|---------|---------|----------|-------|-------|-------|----------|--------------------------------|-------------------------|---------------------------|-----------------|--------------------------------|-------|--|--|---|--|--|--|--|--|
| | M | F | 18 - 20 | 21 - 23 | 24 - 26 | 27 o Mas | 0 a 1 | 1 a 2 | 2 a 3 | Mas de 3 | Por la paga y las prestaciones | Porque me llamo primero | Por ser muy buena empresa | Por el personal | Por las condiciones de trabajo | Otros | | | | | | | | |
| 1 | 1 | | | 1 | | | | | | | | | | | | 1 | | | | | | | | |
| 2 | 1 | | | | 1 | | | | | | | | | | | 1 | | | | | | | | |
| 3 | 1 | | | | 1 | | | | | | | | | | | 1 | | | | | | | | |
| 4 | 1 | | | | 1 | | | | | | | | | | | 1 | | | | | | | | |
| 5 | 1 | | | | 1 | | | | | | | | | | | 1 | | | | | | | | |
| 6 | 1 | | | | 1 | | | | | | | | | | | 1 | | | | | | | | |
| 7 | 1 | | | | 1 | | | | | | | | | | | 1 | | | | | | | | |
| 8 | 1 | | | | 1 | | | | | | | | | | | 1 | | | | | | | | |
| 9 | 1 | | | | 1 | | | | | | | | | | | 1 | | | | | | | | |
| 10 | 1 | | | | 1 | | | | | | | | | | | 1 | | | | | | | | |
| 11 | 1 | | | | 1 | | | | | | | | | | | 1 | | | | | | | | |
| 12 | 1 | | | | 1 | | | | | | | | | | | 1 | | | | | | | | |
| 13 | 1 | | | | 1 | | | | | | | | | | | 1 | | | | | | | | |
| 14 | 1 | | | | 1 | | | | | | | | | | | 1 | | | | | | | | |
| 15 | 1 | | | | 1 | | | | | | | | | | | 1 | | | | | | | | |
| 16 | 1 | | | | 1 | | | | | | | | | | | 1 | | | | | | | | |
| 17 | 1 | | | | 1 | | | | | | | | | | | 1 | | | | | | | | |
| 18 | 1 | | | | 1 | | | | | | | | | | | 1 | | | | | | | | |
| 19 | 1 | | | | 1 | | | | | | | | | | | 1 | | | | | | | | |
| 20 | 1 | | | | 1 | | | | | | | | | | | 1 | | | | | | | | |
| 21 | 1 | | | | 1 | | | | | | | | | | | 1 | | | | | | | | |
| 22 | 1 | | | | 1 | | | | | | | | | | | 1 | | | | | | | | |
| 23 | 1 | | | | 1 | | | | | | | | | | | 1 | | | | | | | | |
| 24 | 1 | | | | 1 | | | | | | | | | | | 1 | | | | | | | | |
| 25 | 1 | | | | 1 | | | | | | | | | | | 1 | | | | | | | | |
| 26 | 1 | | | | 1 | | | | | | | | | | | 1 | | | | | | | | |
| 27 | 1 | | | | 1 | | | | | | | | | | | 1 | | | | | | | | |
| 28 | 1 | | | | 1 | | | | | | | | | | | 1 | | | | | | | | |
| 29 | 1 | | | | 1 | | | | | | | | | | | 1 | | | | | | | | |
| 30 | 1 | | | | 1 | | | | | | | | | | | 1 | | | | | | | | |
| 31 | 1 | | | | 1 | | | | | | | | | | | 1 | | | | | | | | |
| 32 | 1 | | | | 1 | | | | | | | | | | | 1 | | | | | | | | |
| 33 | 1 | | | | 1 | | | | | | | | | | | 1 | | | | | | | | |
| 34 | 1 | | | | 1 | | | | | | | | | | | 1 | | | | | | | | |
| 35 | 1 | | | | 1 | | | | | | | | | | | 1 | | | | | | | | |

| | | | | | | | | | | | | | | | | |
|-------------|-------|-------|------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|------|-------|
| Sumas | 23 | 12 | 3 | 12 | 12 | 12 | 6 | 9 | 4 | 8 | 14 | 7 | 13 | 6 | 1 | 6 |
| Porcentajes | 65.71 | 34.29 | 8.67 | 34.29 | 34.29 | 22.86 | 22.86 | 25.71 | 11.43 | 22.86 | 40.00 | 20.00 | 37.14 | 17.14 | 2.86 | 17.14 |

| PREGUNTA OPCIÓN | D | | | | | E | | | | | | | |
|--------------------|-----------------------|----------------------------|------------------------|-------------|---------------------|-------|---------|-----------------------|----------------------------|------------------------|-------------|---------------------|-------|
| | Incentivos económicos | Reconocimientos personales | Desarrollo profesional | Promociones | Ambiente de trabajo | Otros | No sabe | Incentivos económicos | Reconocimientos personales | Desarrollo profesional | Promociones | Ambiente de trabajo | Otros |
| 1 | 1 | 1 | | | | 1 | | 1 | | | | | |
| 2 | 1 | | | | | | | | | | | | |
| 3 | 1 | 1 | | | | | | | | | | | |
| 4 | 1 | 1 | | | | 1 | | | | | | | 1 |
| 5 | 1 | | | | | | | | | | | | 1 |
| 6 | 1 | 1 | | | | | | | | | | | |
| 7 | 1 | | | | | | | | | | | | |
| 8 | 1 | | | | | | | | | | | | |
| 9 | 1 | | | | | | | | | | | | |
| 10 | 1 | | | | | 1 | | | | | | | |
| 11 | 1 | | | | | | | | | | | | |
| 12 | 1 | 1 | | | | | | | | | | | 1 |
| 13 | 1 | | | | | | | | | | | | 1 |
| 14 | 1 | | | | | | | | | | | | |
| 15 | 1 | | | | | | | | | | | | |
| 16 | 1 | | | | | | | | | | | | |
| 17 | 1 | 1 | | | | | | | | 1 | | | |
| 18 | 1 | | | | | | | | | | | | |
| 19 | 1 | | | | | | | | | | | | |
| 20 | 1 | | | | | | | | | | | | |
| 21 | 1 | | | | | | | | | | | | |
| 22 | 1 | | | | | | | | | | | | |
| 23 | 1 | | | | | | | | | | | | |
| 24 | 1 | | | | | | | | | | | | |
| 25 | 1 | | | | | | | | | | | | |
| 26 | 1 | | | | | | | | | | | | |
| 27 | 1 | | | | | | | | | | | | |
| 28 | 1 | 1 | | | | | | | | | | | 1 |
| 29 | 1 | | | | | | | | | | | | |
| 30 | 1 | | | | | | | | | | | | |
| 31 | 1 | | | | | | | | | | | | 1 |
| 32 | 1 | | | | | | | | | | | | |
| 33 | 1 | | | | | | | | | | | | |
| 34 | 1 | | | | | | | | | | | | |
| 35 | 1 | | | | | | | | | | | | |

| | | | | | | | | | | | | | |
|-------------|--------|-------|------|------|------|-------|------|-------|------|------|------|------|-------|
| Sumas: | 35 | 7 | 1 | 0 | 0 | 14 | 0 | 28 | 0 | 1 | 0 | 0 | 9 |
| Porcentajes | 100.00 | 20.00 | 2.86 | 0.00 | 0.00 | 40.00 | 0.00 | 80.00 | 0.00 | 2.86 | 0.00 | 0.00 | 25.71 |

| PREGUNTA | F | | | | G | | | | H | | | | I | | | | J | | | | | | | | | |
|----------|--------|----|----|----|---|---|---|---|---|---|---|---|-----------------------|----------------------------|------------------------|-------------|---------------------|-------|----|---|---|---|---|---|--|--|
| | OPCIÓN | Si | No | No | A | B | C | D | A | B | C | D | Incentivos económicos | Reconocimientos personales | Desarrollo Profesional | Promociones | Ambiente de trabajo | Otros | No | A | B | C | D | E | | |
| 1 | | 1 | | | 1 | | | | 1 | | | | | | 1 | | | 1 | | 1 | | | | | | |
| 2 | | 1 | | | 1 | | | | 1 | | | | | | 1 | | | 1 | | 1 | | | | | | |
| 3 | | 1 | | | 1 | | | | 1 | | | | | | 1 | | | 1 | | 1 | | | | | | |
| 4 | | 1 | | | 1 | | | | 1 | | | | | | 1 | | | 1 | | 1 | | | | | | |
| 5 | | 1 | | | 1 | | | | 1 | | | | | | 1 | | | 1 | | 1 | | | | | | |
| 6 | | 1 | | | 1 | | | | 1 | | | | | | 1 | | | 1 | | 1 | | | | | | |
| 7 | | 1 | | | 1 | | | | 1 | | | | | | 1 | | | 1 | | 1 | | | | | | |
| 8 | | 1 | | | 1 | | | | 1 | | | | | | 1 | | | 1 | | 1 | | | | | | |
| 9 | | 1 | | | 1 | | | | 1 | | | | | | 1 | | | 1 | | 1 | | | | | | |
| 10 | | 1 | | | 1 | | | | 1 | | | | | | 1 | | | 1 | | 1 | | | | | | |
| 11 | | 1 | | | 1 | | | | 1 | | | | | | 1 | | | 1 | | 1 | | | | | | |
| 12 | | 1 | | | 1 | | | | 1 | | | | | | 1 | | | 1 | | 1 | | | | | | |
| 13 | | 1 | | | 1 | | | | 1 | | | | | | 1 | | | 1 | | 1 | | | | | | |
| 14 | | 1 | | | 1 | | | | 1 | | | | | | 1 | | | 1 | | 1 | | | | | | |
| 15 | | 1 | | | 1 | | | | 1 | | | | | | 1 | | | 1 | | 1 | | | | | | |
| 16 | | 1 | | | 1 | | | | 1 | | | | | | 1 | | | 1 | | 1 | | | | | | |
| 17 | | 1 | | | 1 | | | | 1 | | | | | | 1 | | | 1 | | 1 | | | | | | |
| 18 | | 1 | | | 1 | | | | 1 | | | | | | 1 | | | 1 | | 1 | | | | | | |
| 19 | | 1 | | | 1 | | | | 1 | | | | | | 1 | | | 1 | | 1 | | | | | | |
| 20 | | 1 | | | 1 | | | | 1 | | | | | | 1 | | | 1 | | 1 | | | | | | |
| 21 | | 1 | | | 1 | | | | 1 | | | | | | 1 | | | 1 | | 1 | | | | | | |
| 22 | | 1 | | | 1 | | | | 1 | | | | | | 1 | | | 1 | | 1 | | | | | | |
| 23 | | 1 | | | 1 | | | | 1 | | | | | | 1 | | | 1 | | 1 | | | | | | |
| 24 | | 1 | | | 1 | | | | 1 | | | | | | 1 | | | 1 | | 1 | | | | | | |
| 25 | | 1 | | | 1 | | | | 1 | | | | | | 1 | | | 1 | | 1 | | | | | | |
| 26 | | 1 | | | 1 | | | | 1 | | | | | | 1 | | | 1 | | 1 | | | | | | |
| 27 | | 1 | | | 1 | | | | 1 | | | | | | 1 | | | 1 | | 1 | | | | | | |
| 28 | | 1 | | | 1 | | | | 1 | | | | | | 1 | | | 1 | | 1 | | | | | | |
| 29 | | 1 | | | 1 | | | | 1 | | | | | | 1 | | | 1 | | 1 | | | | | | |
| 30 | | 1 | | | 1 | | | | 1 | | | | | | 1 | | | 1 | | 1 | | | | | | |
| 31 | | 1 | | | 1 | | | | 1 | | | | | | 1 | | | 1 | | 1 | | | | | | |
| 32 | | 1 | | | 1 | | | | 1 | | | | | | 1 | | | 1 | | 1 | | | | | | |
| 33 | | 1 | | | 1 | | | | 1 | | | | | | 1 | | | 1 | | 1 | | | | | | |
| 34 | | 1 | | | 1 | | | | 1 | | | | | | 1 | | | 1 | | 1 | | | | | | |
| 35 | | 1 | | | 1 | | | | 1 | | | | | | 1 | | | 1 | | 1 | | | | | | |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|-------------|-------|-------|-------|-------|-------|------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|------|-------|------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|------|------|
| Sumas | 23 | 12 | 14 | 16 | 5 | 0 | 12 | 12 | 5 | 6 | 4 | 4 | 0 | 9 | 1 | 5 | 18 | 11 | 20 | 4 | 0 | 0 | |
| Porcentajes | 65.71 | 34.29 | 40.00 | 45.71 | 14.29 | 0.00 | 34.29 | 34.29 | 14.29 | 17.14 | 11.43 | 11.43 | 0.00 | 25.71 | 2.86 | 14.29 | 51.43 | 14.29 | 31.43 | 57.14 | 11.43 | 0.00 | 0.00 |

| PREGUNTA OPCION | K | | | | | | | | | | L | | | | | | | | | | | |
|--------------------|-----------------------|----------------------------|------------------------|-------------|---------------------|-------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|--|--|--|--|
| | Incentivos económicos | Reconocimientos personales | Desarrollo profesional | Promociones | Ambiente de trabajo | Otros | A | B | C | D | E | F | G | H | I | J | K | L | | | | |
| 1 | | | | | | 1 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2 | 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3 | | 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 5 | | | | | | 1 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 6 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 7 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 8 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 9 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 10 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 11 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 12 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 13 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 14 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 15 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 16 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 17 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 18 | 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 19 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 20 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 21 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 22 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 23 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 24 | 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 25 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 26 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 27 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 28 | 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 29 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 30 | 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 31 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 32 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 33 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 34 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 35 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

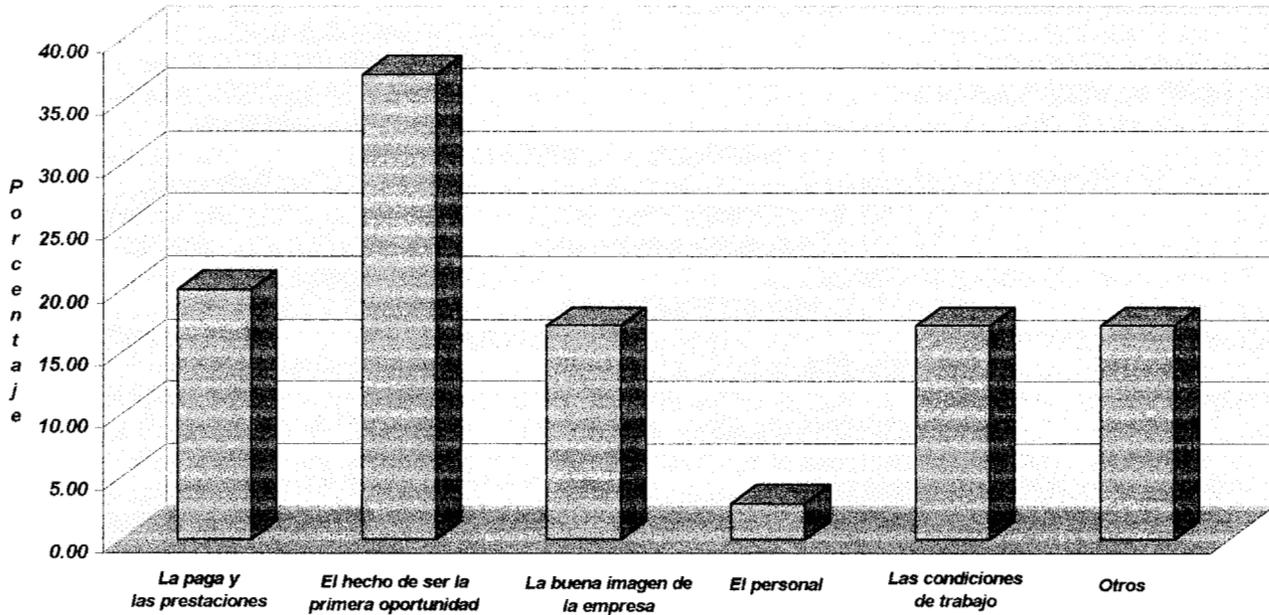
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--------|---|---|---|---|---|----|---|---|----|----|----|---|----|----|----|---|----|---|
| Sumas: | 6 | 9 | 2 | 5 | 0 | 13 | 6 | 3 | 15 | 26 | 10 | 8 | 20 | 21 | 27 | 4 | 28 | 8 |
|--------|---|---|---|---|---|----|---|---|----|----|----|---|----|----|----|---|----|---|

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--------------|-------|-------|------|-------|------|-------|-------|------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Porcentajes: | 17.14 | 25.71 | 5.71 | 14.29 | 0.00 | 37.14 | 17.14 | 8.57 | 42.86 | 74.29 | 28.57 | 22.86 | 57.14 | 60.00 | 77.14 | 11.43 | 80.00 | 22.86 |
|--------------|-------|-------|------|-------|------|-------|-------|------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|

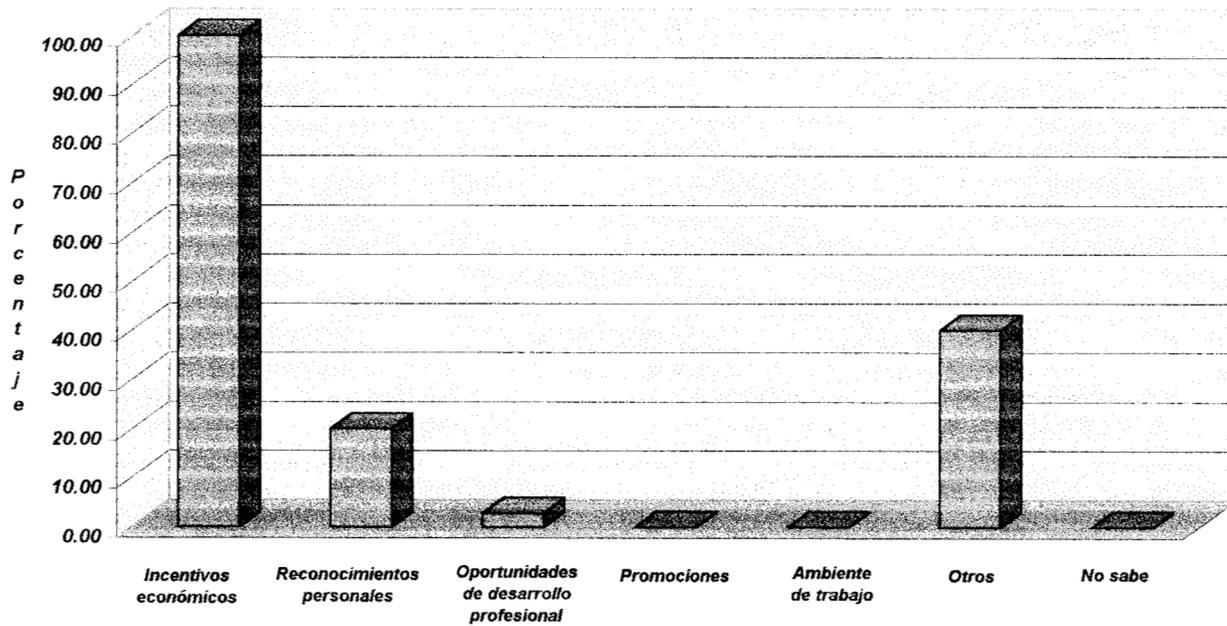
ANEXO 3

(GRAFICAS)

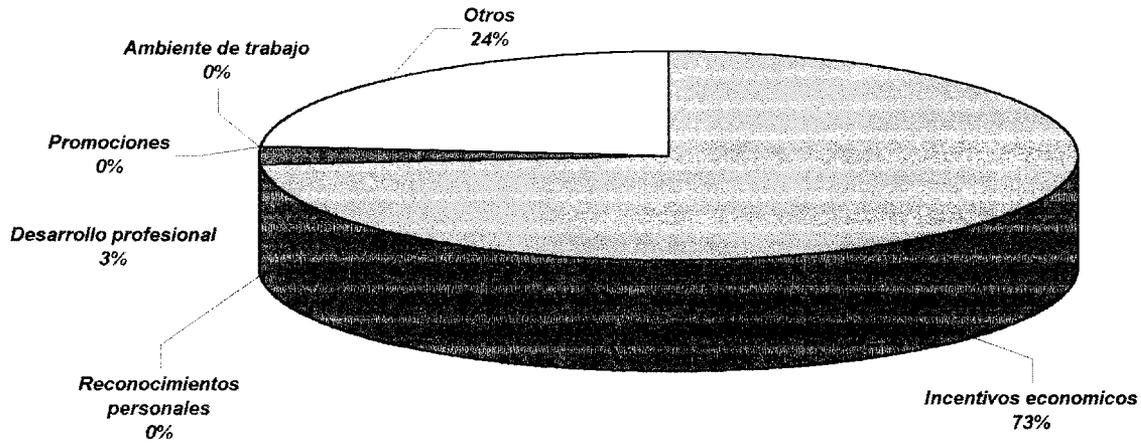
1. ¿Qué origen que los trabajadores de Banco Internacional S.A. se decidieran por dicha organización y no por otra del mismo sector?



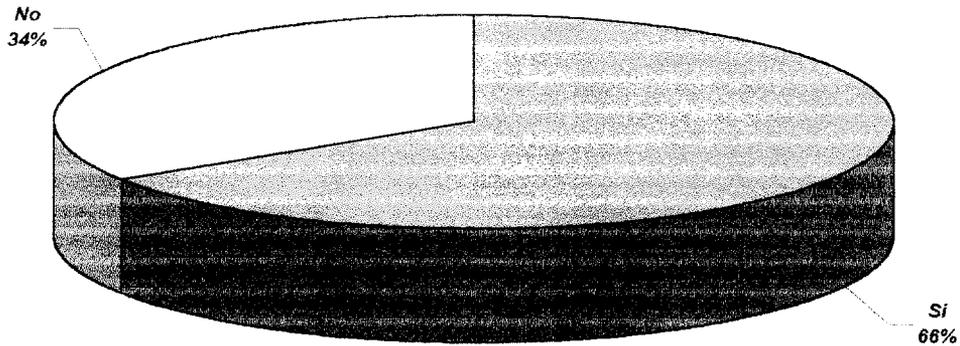
2. ¿Cuáles son los elementos tanto motivacionales como de higiene que emplea el Banco Internacional S.A. para motivar a sus trabajadores?



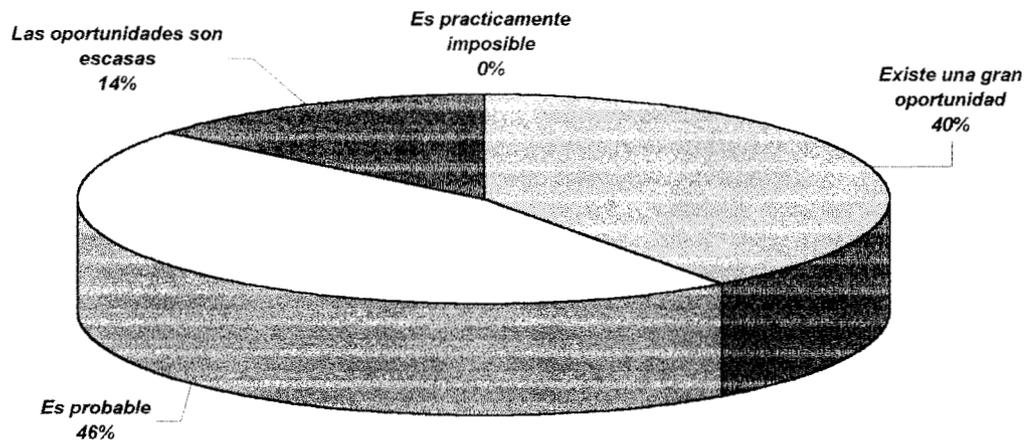
**3. De los factores higiénicos y motivacionales que emplea el Banco Internacional S.A.
¿Cuáles son los que más motivan a sus trabajadores a hacer bien su trabajo?**



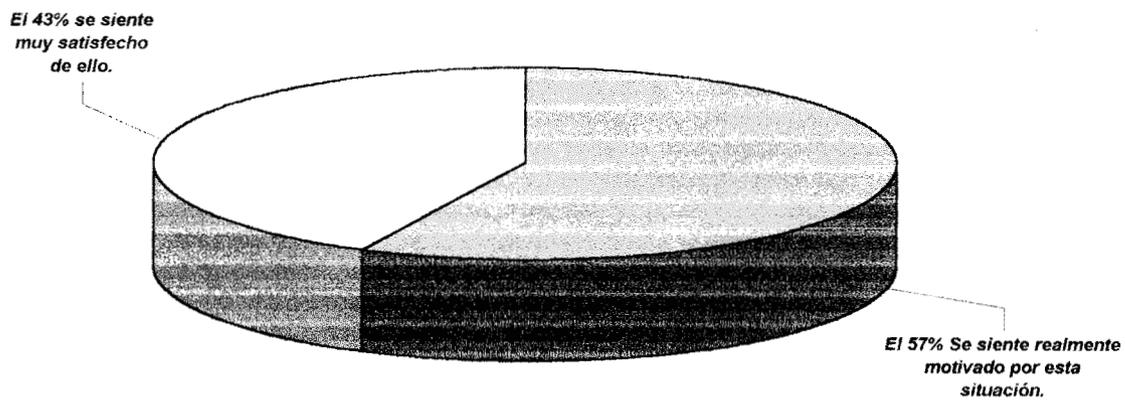
**4. El Banco Internacional S.A. utiliza diversos factores tanto higiénicos como motivacionales para promover la motivacion de sus trabajadores.
Pero... ¿dichos factores logran realmente motivar a éstos últimos...?**



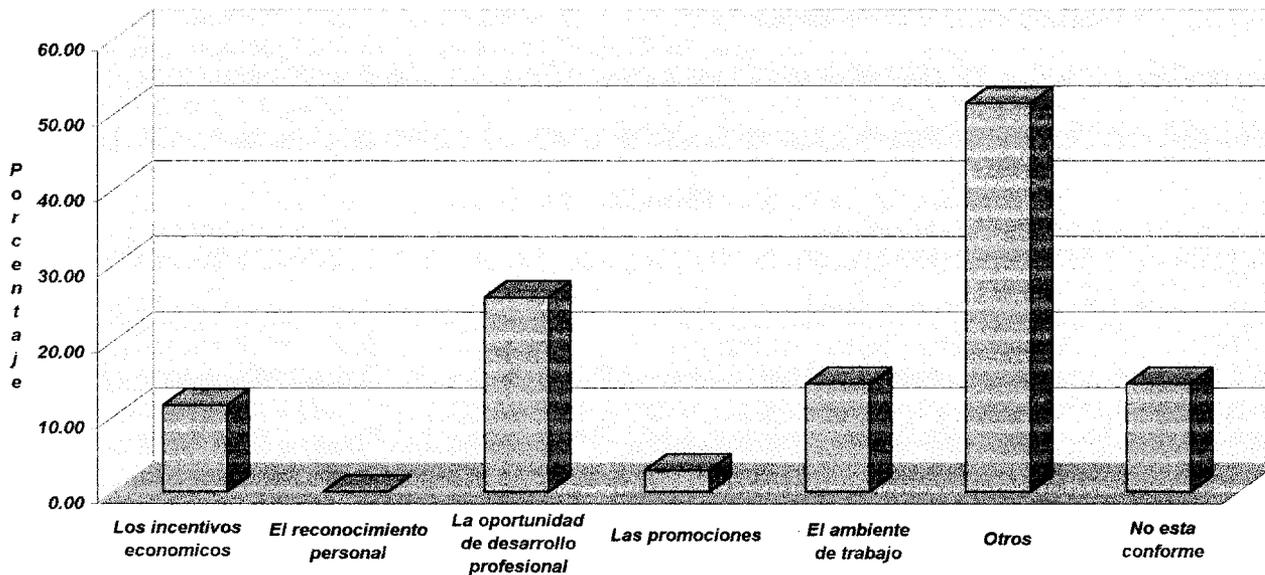
5. *Cómo perciben los trabajadores del Banco Internacional S.A. las posibilidades de obtener un rápido ascenso dentro de la empresa. Según las encuestas, ellos piensan que...*



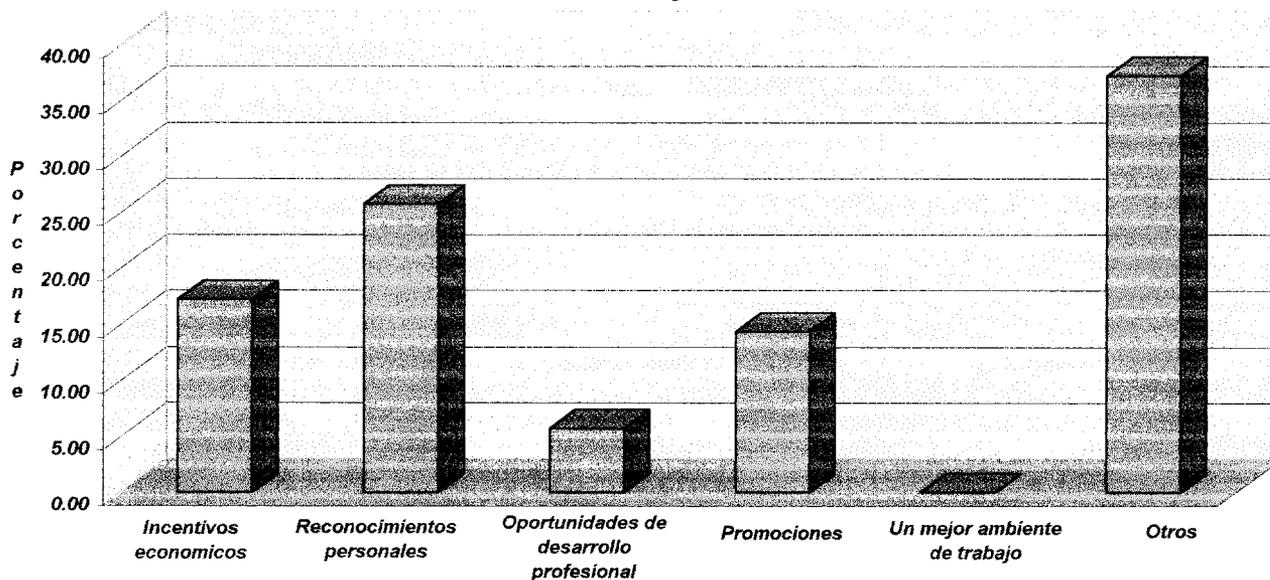
6. *Tomando en cuenta unicamente a ese 100% de los empleados que creen que en el Banco Internacional S.A. existe una gran oportunidad de desarrollo, tenemos que...*



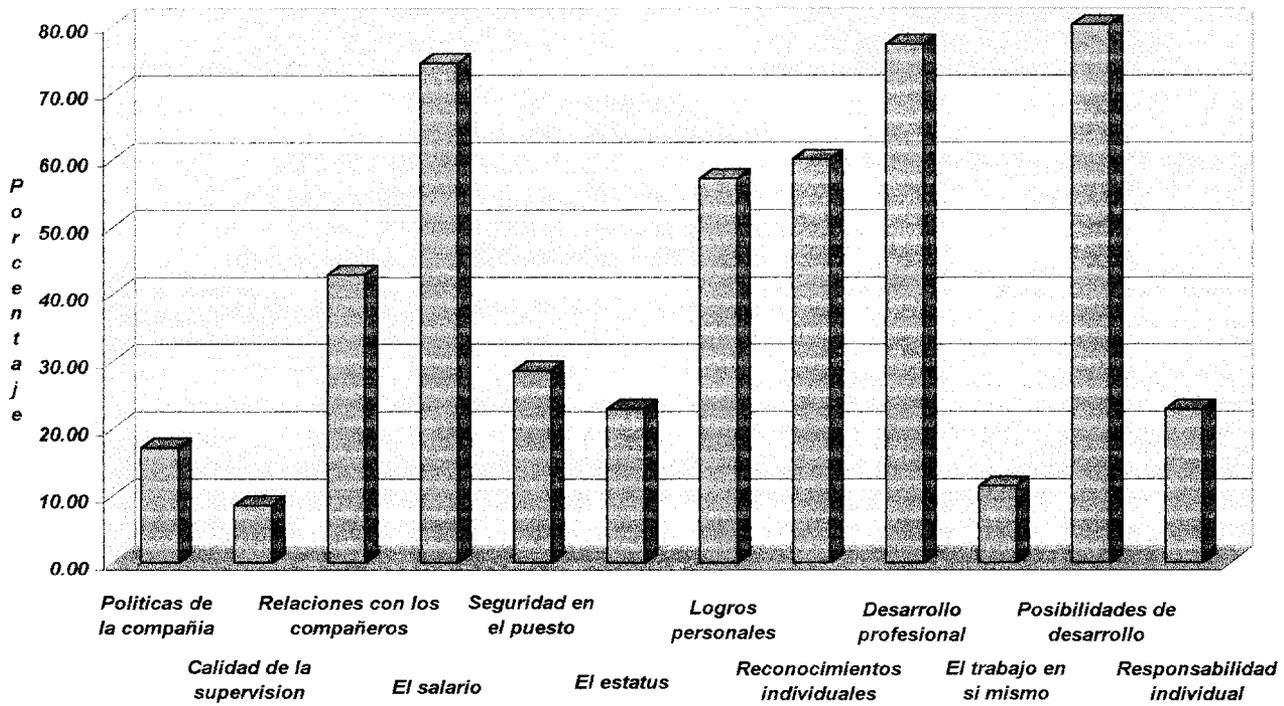
7. Los trabajadores del Banco Internacional S.A. se sienten agusto de trabajar en dicha organización, pero que es lo que les produce esa satisfacción.



8. A decir de los trabajadores del Banco Internacional S.A. los siguientes son algunos de los factores que podrian ayudar a incrementar la motivación de los trabajadores al interior de la organización.



9. En base a lo dicho por los trabajadores del Banco Internacional S.A. los siguientes elementos son los que resultan mas motivantes para un trabajador común.



10. Así esta marcada la Influencia de los factores motivacionales positivos contra los factores higiénicos, en la motivación y satisfacción de los trabajadores del Banco Internacional S.A.

