



**Casa abierta al tiempo**  
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

# **LA MOTIVACIÓN INTRÍNSECA Y EXTRÍNSECA EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS**

**JOSÉ LUIS ESPINO FRÍAS**

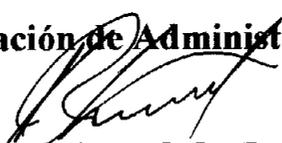
**Universidad Autónoma Metropolitana**

**Unidad Iztapalapa**

**División de Ciencias Sociales y Humanidades**

**Departamento de Economía**

**Coordinación de Administración**

  
**Director: Dr. Miguel Ángel de Jesús Rosado Chauvet**

**2005**



# **LA MOTIVACIÓN INTRÍNSECA Y EXTRÍNSECA EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS**

**JOSÉ LUIS ESPINO FRÍAS**

**Universidad Autónoma Metropolitana**

**Unidad Iztapalapa**

**División de Ciencias Sociales y Humanidades**

**Departamento de Economía**

**Coordinación de Administración**

**Director: Dr. Miguel Angel de Jesús Rosado Chauvet**

**2005**

---

# INDICE

---

INTRODUCCIÓN	pag. 3
--------------	--------

## CAPITULO 1

### *“¿Que es la motivación?”*

1) Motivación	pag.5
2) Otras definiciones de motivación	pag.5
3) ¿Como dividimos la motivación?	pag.5
4) La motivación, un tema complejo	pag.6
5) Complejidad de la motivación	pag.6
6) El individuo y la motivación	pag.7

## CAPITULO 2

### *“Principales teorías de la motivación en el ámbito empresarial”*

1) <u>Teorías Clásicas.</u>	
a) La Teoría de Taylor	pag. 9
b) La teoría de Elton Mayo basada en La Escuela de Relaciones Humanas	pag. 9
c) La jerarquía de necesidades según Maslow	pag. 10
d) La Teoría de Herzberg basada en los factores Higienizantes y Motivadores	pag. 11
e) Modelo contingencial de Vroom	pag. 14
f) Teoría de la expectativa	pag. 15
2) <u>Teorías contemporáneas</u>	
a) Teoría Existencia, Relación y Crecimiento (ERG) (Alderfer)	pag. 16
b) Teoría de la motivación a partir de las necesidades de David C. McClelland	pag. 17
c) Teoría del Establecimiento de Metas	pag. 18
d) Teoría del Reforzamiento	pag. 20
e) Modelo de características del puesto	pag. 23
f) Teoría de la equidad	pag. 25

### **CAPITULO 3**

#### ***“Motivación laboral”***

- |    |  |         |
|----|--|---------|
| 1) | La Motivación en el trabajo                          | pag. 29 |
| 2) | Motivación a los Empleados                           | pag. 30 |
| 3) | Tipos de Motivación Laboral                          | pag. 31 |
| 4) | Principales elementos de motivación en los empleados | pag. 32 |
| 5) | Motivación para la productividad                     | pag. 33 |
| 6) | La frustración en el trabajo                         | pag. 36 |

### **CAPITULO 4**

#### **“Cuestiones de actualidad sobre la motivación”**

- |    |  |         |
|----|--|---------|
| 1) | Programas de pago según el rendimiento                             | pag. 38 |
| 2) | Administración de libro abierto                                    | pag. 39 |
| 3) | Motivación para la nueva fuerza de trabajo.                        |         |
|    | a) ¿Cómo motivar a profesionales?                                  | pag. 40 |
|    | b) ¿Cómo motivar a trabajadores contingentes?                      | pag. 40 |
|    | c) ¿Cómo motivar a empleados de baja calificación y salario mínimo | pag. 41 |
| 4) | Sugerencias para motivar a los empleados                           | pag. 41 |

### **CAPITULO 5**

#### **“Metodología”**

- |    |                            |         |
|----|----------------------------|---------|
| 1) | Planteamiento del problema | pag. 43 |
| 2) | Justificación del problema | pag. 43 |
| 3) | Hipótesis                  | pag. 43 |
| 4) | Diseño de la investigación | pag. 46 |
| 5) | Escenario                  | pag. 46 |
| 6) | Sujetos                    | pag. 47 |
| 7) | Instrumento de medición    | pag. 47 |
| 8) | Procedimiento              | pag. 47 |

**ANÁLISIS DE RESULTADOS** pag. 48

**CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS** pag. 52

**BIBLIOGRAFÍA** pag. 54

**ANEXO** pag. 55

# **INTRODUCCIÓN**

La teoría del comportamiento se fundamenta en la conducta individual de las personas, y para explicar como se comportan las personas, es necesario estudiar la motivación humana, en consecuencia uno de los temas fundamentales de la teoría del comportamiento en la administración es la motivación humana. El hombre es considerado un animal complejo dotado de necesidades complejas y diferenciadas que orientan y dinamizan el comportamiento humano dirigido a ciertos objetivos personales. Cuando se satisface una necesidad surge otra en su lugar. (citado en Chiavenato, 1999)

Por medio de la presente investigación se pretende hacer, en primer lugar, una distinción entre la motivación *intrínseca* y la motivación *extrínseca* por medio de las distintas teorías que se expondrán en el Capítulo 2, las distintas teorías abarcan en si mismas aspectos intrínsecos y extrínsecos pero se hace una clara distinción entre ambas, ya que la primera abarca aspectos que le competen y dependen únicamente del individuo, el segundo, son todos aquellos incentivos que son proporcionados desde afuera, es decir los proporciona la empresa o agentes externos. En segundo lugar, por medio de la elaboración de un cuestionario, basado en las distintas teorías de la motivación, y un análisis de los resultados, se pretenderá determinar si existe diferencia entre la motivación (interna y externa) y los distintos niveles de productividad, así como también determinar si esto es a causa de las distintas características de los individuos (*turno, género, estado civil, nivele de estudio y grupos de edades*).

En el Capítulo 1 se definirá la motivación que es la motivación y como se divide, así como también se hará énfasis en que está, es tema complejo y que por consiguiente no se recomienda simplificar dicho término.

En el Capítulo 2, como ya se menciona anteriormente, se expondrán las distintas teorías de la motivación, las cuales se dividen en clásicas y contemporáneas.

En el Capítulo 3, llamado "Motivación laboral" definiremos brevemente que es el trabajo y posteriormente como es que la motivación se encuentra enfocada hacia el trabajo y los

empleados. Dentro de este mismo capítulo se hablara de los distintos tipos de motivación laboral, de los elementos de motivación en los empleados, de cómo la motivación es enfocada para mejorar la productividad y como es que también la frustración tiene un impacto dentro de la motivación.

En Capítulo 4 se trataran cuestiones de actualidad sobre la motivación, en dicho apartado, se hace énfasis en que actualmente existe una fuerza de trabajo heterogénea y como es que alguna empresas (principalmente norteamericanas) implementan distintos programas de trabajo para atender dichas necesidades.

Y por ultimo en el apartado de "Metodología" se expone el porque y como es que se realizo dicha investigación.

# Capítulo 1

## ¿QUÉ ES LA MOTIVACIÓN?

### Definición de Motivación:

**"Es el impulso que inicia, guía y mantiene el comportamiento, hasta alcanzar la meta u objetivo deseado"**

### 1) Motivación.

El papel que desempeña la motivación es muy importante en el aprendizaje, sin este elemento, se lograría muy poco progreso. La motivación efectiva es la esencia del aprendizaje. A menos que la persona se esfuerce en asegurar la motivación correcta no obtendrá progreso en el aprendizaje.

### 2) Otras definiciones de Motivación:

La palabra motivación se deriva del vocablo latino "movere", que significa mover.

- Dessler (citado en Organización y administración, 1993) lo considera como un reflejo de "el deseo que tiene una persona de satisfacer ciertas necesidades".
- Frederick Herzberg dice: "La motivación me indica hacer algo porque resulta muy importante para mí hacerlo".
- Kelly afirma que: "Tiene algo que ver con las fuerzas que mantienen y alteran la dirección, la calidad y la intensidad de la conducta".
- Stephen Robbins (citado en Comportamiento organizacional ,1994) publica la siguiente definición de motivación: "Voluntad de llevar a cabo grandes esfuerzos para alcanzar las metas organizacionales, condicionada por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual".

### 3) ¿Cómo dividimos la motivación?

**Motivación intrínseca:** Surge dentro del sujeto, obedece a motivos internos.

**Motivación extrínseca.:** Se estimula desde el exterior ofreciendo recompensa.

#### **4) La Motivación, un tema complejo.**

En términos académicos, la motivación son aquellos factores (impulsos internos y fuerzas externas) capaces de provocar, dirigir y mantener la conducta hacia un objetivo. Conocer los móviles de la motivación es tan complejo como compleja es la naturaleza humana. Si analizamos los motivos por los cuales una persona trabaja o aporta su esfuerzo a una organización, encontraremos que existen muchos factores, desde querer tener dinero que le permita por lo menos cubrir sus necesidades básicas, hasta aspiraciones superiores como la autorrealización.

Para acercarnos a la comprensión de la motivación se debe tener en consideración el aspecto socio-cultural de la sociedad donde se desenvuelve el trabajador y por otro lado, la individualidad de éste. Sucede que lo que una persona considera recompensa importante, otra persona podría considerarlo como inútil. Pues, las personas difieren enormemente en el concepto y la forma de percibir las oportunidades de tener éxito en el trabajo.

#### **5) Complejidad de la Motivación**

Uno de los principales errores de la industria ha sido la simplificación excesiva del concepto de motivación. El hombre tiene muchos motivos y a menos que reconozcamos la parte que desempeña cada uno de ellos, no podremos comenzar a entender su conducta.

Cuando se habla sobre la motivación se preocupa por estudiar al individuo con respecto a la condición psicológica cambiante y una multitud de experiencia previas. Debido a estos factores (los cambios psicológicos y las experiencias anteriores) se debe reconocer que la motivación puede originarse desde el interior de un individuo o por factores que actúan sobre él desde el exterior.

Los impulsos o motivos varían en intensidad no solo de un individuo a otro, sino también dentro del mismo individuo en diferentes ocasiones.

## **6) El individuo y la motivación**

Uno de los problemas que afrontan los programas o actividades motivacionales, es que generalmente se olvida algo fundamental; conocer o identificar aquellos factores que realmente motivan a la persona de manera individual y colectivamente. Todos somos diferentes, queremos y deseamos cosas diferentes. Nos satisfacen y motivan cosas diferentes. Por ejemplo, el significado del dinero es totalmente diferente para cada uno. Mientras que para unos es un medio importante para lograr fines, para otros no tiene ninguna relevancia, para otros es un recurso, otros consideran que es un fin en sí mismo, hay quienes lo perciben como una droga, para otros es el mayor motivador, etcétera. En consecuencia, pretender motivar al personal para mejorar la productividad sin considerar su individualidad, es una falacia.

La administración del factor humano no es una tarea sencilla. Cada persona es un fenómeno sujeto a la influencia de muchas variables, y entre ellas las diferencias en cuanto a aptitudes y patrones de comportamientos son muy diversas. Por otro lado, considerando la individualidad de las personas, cada uno valora o conceptualiza a su manera las circunstancias que le rodean, así como emprende acciones sobre la base de sus intereses particulares. Las personas tienen mucho en común, pero cada persona es individualmente distinta. Además, estas diferencias son casi siempre sustanciales más que superficiales.

Se da el caso de trabajadores aptos, bien dotados, de gran inteligencia, de aptitudes especiales, de conocimientos en la tarea o el oficio, pero sin embargo dichos trabajadores no tienen el rendimiento eficiente que se espera.

Aunque muchas veces no se quiere aceptar, en la práctica se comprueba que las metas organizacionales y las individuales no siempre son las mismas. Por un lado, los trabajadores tratan de sacar mejores beneficios de la empresa sin que su contribución sea importante. Por otro lado, muchos empresarios explotan a sus trabajadores para obtener mejores utilidades. Esta relación compleja debe hacer que el empresario tome conciencia de los siguientes aspectos, que casi son principios en la administración de personal:

- 1) una persona hará algo de algo, si personalmente siente que ese algo es importante para él;
- 2) una persona hará mas de algo, si personalmente siente que ese algo es también importante para otros a quienes considera importantes para él; y,
- 3) una persona hará algo más si personalmente siente que progresa por hacer ese algo.

# Capítulo 2

## PRINCIPALES TEORIAS DE LA MOTIVACIÓN EN EL ÁMBITO EMPRESARIAL

### 1) Teorías Clásicas

#### a) La Teoría de Taylor:

Taylor ve al **salario** como el gran (y casi único) **motivador**, por lo que diseña sistemas de retribución variable a prima, en los que la máxima ganancia se obtiene con el punto de productividad que considera óptimo y que es el máximo sostenible: el más alto que no ocasiona tal desgaste en el trabajador que no sea posible mantener en los períodos siguientes. El taylorismo generó un profundo malestar entre los trabajadores, que se opusieron a él por todos los medios a su alcance, hasta conseguir que se restringiera al máximo su aplicación (Genesca, 1977).

#### b) La teoría de Elton Mayo basada en La Escuela de Relaciones Humanas:

Hacia 1920, las investigaciones sobre la sociología y la psicología industrial, se desplazan hacia la búsqueda y estudio de las condiciones óptimas en el trabajo. Elton Mayo descubre las necesidades sociales en el trabajo: las personas no sólo buscan comodidad y salario en su trabajo, sino que su rendimiento laboral va a venir condicionado por lo gratificados que se sientan por el contacto con otros seres humanos en su trabajo. Las relaciones con los jefes y compañeros se consideraban clave a la hora de determinar el rendimiento laboral.

Esta escuela tiene sus orígenes en los experimentos realizados en la Hawthorne entre 1927 y 1932, la aportación de dichos experimentos radica en la demostración científica de la falta de validez de algunos de los postulados del Taylorismo, tales como:

- La productividad no sólo depende de un estudio de "tiempos y movimientos" sino de la actitud de los trabajadores.

- No sólo se deben considerar las necesidades fisiológicas del individuo, sino que se le debe considerar como un individuo psicosocial y su eficacia y sus actitudes también se encuentran condicionadas por las demandas sociales al interior y exterior de la fábrica.
- Los estímulos financieros no son el único determinante de la motivación de los trabajadores.
- Los empleados no son seres a los que se les pueda estar cambiando de un puesto a otro, ya que esto puede afectar en sus relaciones interpersonales (Genesca, 1977).

**c) La jerarquía de necesidades según Maslow**

Esta teoría se concentra en lo que requieren las personas para llevar vidas gratificantes, en particular con relación a su trabajo.

Según Maslow, las necesidades orientan la conducta (es decir, la motivan) y existe una jerarquía de necesidades en el individuo de tal modo que éste realiza su esfuerzo para satisfacerlas. A medida que las consigue, la persona se marca unas nuevas, las del peldaño siguiente, aunque ello no tiene porqué ser un proceso secuencial.

**Pirámide de las necesidades de Maslow:**

<p><b>5</b></p> <p><b>Necesidades de autorrealización:</b> Encontrar satisfacción y realizar el propio potencial.</p>
<p><b>4</b></p> <p><b>Necesidades de logro:</b> Auto estima, respeto de sí mismo, autonomía, status, reconocimiento.</p>
<p><b>3</b></p> <p><b>Necesidades de posesión, amor, sociales:</b> relacionarse con otros, ser aceptado y tener sentimientos de pertenencia.</p>
<p><b>2</b></p> <p><b>Necesidad de seguridad:</b> Sentirse seguro y a salvo física y emocionalmente, fuera de peligro.</p>
<p><b>1</b></p> <p><b>Necesidades fisiológicas:</b> hambre, sed, vivienda.</p>

Maslow distingue cinco necesidades y, considera las fisiológicas y de seguridad como de orden inferior; las tres siguientes se clasifican como de orden superior. Las necesidades de

orden superior se satisfacen en el interior del individuo; en cambio las de orden inferior lo hacen en el exterior (sueldos, antigüedad, etc.)

### **Fundamentos prácticos de la teoría de Maslow**

#### Nivel Individual.

- Establecer las relaciones contractuales con los empleados a largo plazo tras la consecución de unos objetivos definidos por la empresa
- Trabajar las percepciones de identificación con la empresa
- Creación de sistemas de comunicación dinámica
- Realización de un *feedback*<sup>1</sup> continuo sobre el desempeño laboral
- Planes de carrera

#### Nivel de equipos.

- El propio trabajo de equipo otorga seguridad, pertenencia y satisface necesidades de afiliación
- Feedback sobre objetivos conseguidos
- Formación de “equipos de trabajo autónomos”

### **d) La Teoría de Herzberg basada en los factores Higienizantes y Motivadores**

Herzberg (citado en Chiavenato, 1983), parte de la idea de que la relación del individuo con su trabajo es básica y, que su actitud ante el mismo puede depender del éxito o fracaso.

---

<sup>1</sup> También llamada **retroalimentación**, es un insumo informacional en un sistema que transmite mensajes de operación al sistema para indicar como esta operando. (Hernández y Rodríguez; 1994)

Esta teoría partió de las investigaciones del autor desde la pregunta: ¿qué desea la gente de su trabajo? Preguntó a multitud de personas sobre las situaciones en que se sentían bien y en las que se sentían mal, llegando a realizar una clasificación de las respuestas.

Cuando las personas que daban sus respuestas estaban satisfechas con su trabajo aludían a factores intrínsecos (internos a la propia actividad del individuo) como determinantes de su satisfacción, por el contrario, cuando se mostraban insatisfechos citaban factores extrínsecos.

### **Factores relacionados con la satisfacción en el trabajo:**

#### Factores intrínsecos (satisfechos)

- Logro
- Reconocimiento
- Condiciones propias de trabajo
- Responsabilidad
- Progreso
- Crecimiento

#### Factores extrínsecos (insatisfechos)

- Políticas y administración en la empresa
- Supervisión
- Relaciones interpersonales
- Condiciones del trabajo
- Sueldo

No obstante, los datos revelan, según Herzberg, que lo contrario de satisfacción no es la insatisfacción. La supresión de las características desagradables en un puesto no necesariamente lo hacen placentero. Es decir, los factores que favorecen la satisfacción son independientes y distintos de los que producen insatisfacción.

Esta teoría tiene una fuerte vinculación con la elaborada por Maslow (centrada en las necesidades del individuo), pero esta, centra su estudio en el ambiente externo y en el trabajo del individuo.

De acuerdo las investigaciones realizadas y los resultados obtenidos, Herzberg define su teoría con dos factores a saber:

**Factores higiénicos o insatisfactorios:** Aquí se refiere a las condiciones que rodean al empleado mientras trabaja, incluyendo las condiciones físicas y ambientales del trabajo, salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión recibida, el clima de las relaciones ente la dirección y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades existentes etc.

**Factores motivadores o satisfactorios:** Estos se refieren al contenido de la tarea, del cargo y los deberes relacionados con el cargo, son los factores motivadores que tienen un efecto duradero de satisfacción y de aumento de productividad en niveles de excelencia, ósea, superior a los niveles normales.

Se incluyen sentimientos de realización, de crecimiento y de reconocimiento profesional, manifestados por medio del ejercicio de las tareas y actividades que ofrezcan desafío y significado para el trabajador.

Cuando los factores motivacionales son óptimos, incrementan la satisfacción, pero cuando son precarios provocan ausencia de satisfacción.

El análisis de Herzberg (Citado Robbins, Stephen 1994) se centra en la tarea principalmente en la tarea, esto quiere decir que si las tareas son definidas únicamente para entender principios de eficiencia y economía, lo que lleva a un vacío de componentes de desafío y oportunidad para la creatividad de en el contenido de las tareas en el cargo, desembocando en la desmotivación, la apatía y la alienación, los cuales se consideran como resultados naturales de tareas que no son capaces de ofrecer al trabajador nada mas que un lugar decente para trabajar.

Los factores de higiene podrán evitar que el trabajador se queje, pero no harán que trabaje con más o con mayor eficiencia. Los factores de higiene que se ofrecen en forma de premios o pagos de incentivos monetarios sólo producirán efectos temporales. Las inversiones hechas en este tipo de factores alcanzaran rápidamente el punto de retorno y por lo tanto no presentan una sólida estrategia de motivación.

En esencia la teoría de los factores afirma que:

- la satisfacción en el cargo se da en función del contenido de las actividades desafiantes y estimulantes, estos son los factores denominados como motivadores.
- La insatisfacción en el cargo es función del ambiente de supervisión de los colegas y del contexto general del cargo, a estos factores se les denomina como higiénicos.

Para introducir una mayor motivación en el trabajo Herzberg propone el enriquecimiento de tareas (*job enrichment*) que consiste en ampliar deliberadamente la responsabilidad, los objetivos y el desafío de las tareas del cargo.

Durante muchos años la concepción de motivación, en las organizaciones formales, estuvo basada en las teorías de Maslow y Herzberg, estas, a pesar de ser aceptadas y divulgadas carecen de verificación empírica. La primera presenta evidencia pequeña y la segunda continúa siendo controvertida.

#### **e) Modelo contingencial de Vroom**

La motivación individual, depende de los objetivos particulares y de la percepción de la utilidad relativa del desempeño como medio gradual de alcanzar dichos objetivos.

Para Vroom (citado en Chiavenato 1999) el nivel de productividad individual depende de tres fuerzas básicas que actúan dentro del individuo.

- Los objetivos individuales, es decir, la fuerza con la que se desean alcanzar objetivos.
- La relación percibida entre productividad y el alcance de objetivos individuales.
- La capacidad del individuo para influir en su propio nivel de productividad, esto se da en la medida en que el crea que puede influenciar sobre sí mismo.

Un individuo puede desear incrementar su productividad cuando se imponen tres condiciones:

- Los objetivos personales del individuo; en estos se incluyen dinero, seguridad en el cargo, aceptación social, reconocimiento y trabajo interesante.

- La relación percibida entre satisfacción de los objetivos y alta productividad; aquí el empleado que labore en base a la remuneración por producción y que tenga como objetivo tener un mayor salario, podrá tener una fuerte motivación para producir más, sin embargo si la aceptación social por parte del grupo es mayor este, producirá por debajo de su nivel para lograr la aceptación dentro del grupo, producir en mayor cantidad ocasionaría el rechazo por parte del grupo.

La teoría de Vroom (citado en Chiavenato, 1983) es denominada contingencial y resalta las diferencias entre las personas y entre los cargos. Esta es una teoría centrada únicamente en la motivación y no en el comportamiento, a pesar de que presenta perspectivas acerca del comportamiento del individuo en las organizaciones deja muchos temas en el aire. Dentro de la organización muchos cargos relacionados con la producción tienen la característica de restringir y limitar las alternativas de comportamiento del trabajador. Debido a eso sólo cuando el trabajador pueda escoger entre varias alternativas es cuando se puede utilizar este modelo.

#### **f) Teoría de la expectativa**

Este modelo desarrollado por Porter y Lawler (citado en Koontz / O´Donnell 1986) es en esencia más complejo, en este se indica que el esfuerzo depende del valor de la recompensa y tiene relación con la energía que una persona considera que debe emplear para obtener la recompensa.

Por consiguiente el desempeño que una persona tenga en su trabajo esta determinada en forma primordial por el esfuerzo que este desee ejercer, pero también estará influenciado por los conocimientos y capacidades que tenga el individuo para poder llevar a cabo dicha tarea.

En resumen, Porter y Lawler, hallaron evidencia de que el dinero puede motivar no solamente el desempeño sino también el compañerismo y la dedicación, pero la incorrecta aplicación del dinero por parte de las empresas también ocasiona que se presente poca motivación. Cuando la relación entre dinero y desempeño no es consistente (como sucede en muchas empresas) tiene como consecuencia:

- Que el empleado considere que las ganancias obtenidas por aumentos de tiempo en la jornada laboral son independientes de su desempeño.
- Al momento de realizar las evaluaciones de desempeño, se presenten confrontaciones entre las personas evaluadas, debido a la mala aplicación de los criterios de evaluación.

En conclusión cuando las personas creen que existe una relación entre la remuneración y la forma de calificar el desempeño el dinero podrá ser un excelente motivador (citado en Chiavenato 1983), para que esto sea posible es necesario que los trabajadores conozcan la forma en que los supervisores los están evaluando.

## 2) Teorías Contemporáneas

### a) Teoría Existencia, Relación y Crecimiento (ERG) (Alderfer)

Alderfer parte de que existen tres necesidades primordiales: Existencia, relación y crecimiento. Esta teoría es una derivación de la propuesta por Maslow, y convierte las cinco necesidades en tres. En el siguiente cuadro se ve la correspondencia de las necesidades de Alderfer con las de Maslow:

Existencia	Relación	Crecimiento
Necesidad que satisface nuestras exigencias materiales básicas	Deseos sociales y de estatus que necesitan de la interacción con otras personas para quedar satisfechos	Deseo intrínseco de alcanzar el desarrollo personal

Alderfer difiere de Maslow en dos ideas:

- Es posible que al mismo tiempo esté en operación más de una necesidad
- Si se reprime la satisfacción de una necesidad de orden superior, aumenta el deseo de satisfacer una de orden inferior (a diferencia de Maslow, que postula que un individuo puede permanecer en cierto nivel de necesidad hasta que ésta se satisface)

La teoría ERG tiene en cuenta las diferencias individuales, afirmando que, variables como la escolaridad, antecedentes familiares y ambiente cultural pueden alterar la importancia o

fuerza impulsora que un grupo de necesidades tiene para determinado individuo. De este modo, los miembros de culturas diferentes clasifican de forma distinta las categorías de las necesidades.

### **b) Teoría de la motivación a partir de las necesidades de David C. McClelland**

Esta teoría ayuda a comprender la motivación identificando tres tipos de necesidades básicas, las cuales están clasificadas como: **necesidades de poder, de afiliación y de logro**.

Estos tres impulsos son de especial importancia para la administración y se les debe reconocer para que una empresa organizada funcione bien.

Las personas con una gran **necesidad de poder** son individuos que tienen una gran necesidad de ejercer influencia y control. Por lo general estos individuos buscan puestos de liderazgo; son enérgicos extrovertidos y exigentes, además les gusta enseñar y hablar en público.

Las personas con una gran **necesidad de afiliación** obtienen placer al ser amados y tienden a evitar el dolor de ser rechazados por el grupo social, estos sujetos se ocupan del mantenimiento de relaciones sociales placenteras.

Las personas con **necesidades de logro** se caracterizan por tener un intenso deseo de éxito pero también tienen un intenso temor al fracaso. Son personas que gustan de los desafíos, se fijan metas difíciles pero no imposibles, les gusta la retroalimentación, gustan de trabajar por periodos prolongados y en general les agrada ser "directores de la orquesta".

#### **¿Cómo reconocer las necesidades y de qué modo actúan?**

##### **Individuos orientados al logro:**

- No son jugadores; les disgusta obtener éxito por mera casualidad.

- Prefieren el reto de resolver un problema y aceptar la responsabilidad del éxito o fracaso en lugar de dejar el resultado a la suerte o a las acciones de otros.
- Evitan lo que, a su juicio, son tareas demasiado fáciles o demasiado difíciles. Dan su mejor rendimiento cuando sus posibilidades de triunfo están al 50%
- Prefieren metas que les exigen esforzarse un poco más.

#### **Individuos con alto grado de necesidad de poder:**

- Les gusta "ser jefes", luchan por influir en otros
- Prefieren puestos en situaciones competitivas y orientadas al status
- Tienden a preocuparse más por conseguir influencia sobre los otros y prestigio que por dar un rendimiento adecuado

#### **Individuos con alto grado de necesidad de afiliación:**

- Luchan por conquistar la amistad
- Prefieren situaciones de cooperación a las de competencia; por ejemplo, el trabajo en equipo
- Desean relaciones que incluyan un alto grado de comprensión mutua

#### **c) Teoría del Establecimiento de Metas**

Las intenciones de luchar por una meta, son la fuente principal de motivación para el trabajo. Se puede decir que las metas específicas mejoran el desempeño; que las metas difíciles, si se aceptan, producen un rendimiento más adecuado que las fáciles; y que el feedback produce un rendimiento superior a cuando éste no existe.

Las metas específicas difíciles producen un nivel más alto esfuerzo que un objetivo generalizado. La especificidad de la meta sirve como estímulo interno, nos marca el camino o la dirección a seguir.

El mayor nivel de desempeño, por tanto, se produce cuando las metas son más difíciles pero cuando existe capacidad (aptitud, habilidad) y aceptación. Evidentemente las metas fáciles tienden a ser aceptadas.

### Implicaciones de la Teoría del Establecimiento de Metas en la organización

Conclusiones del estudio	Cómo actúa	Condiciones
<b>Las metas específicas mejoran el desempeño</b>	La especificidad de la meta sirve como estímulo interno. Permite una organización o esquema mental de lo que se quiere conseguir	Deben estar correctamente definidas por el mando y/o el equipo de trabajo
<b>Las metas difíciles incrementan el rendimiento</b>	Inciden en la motivación (logro, autoestima, responsabilidad) del individuo cuando existe capacidad para ello.	Capacidad y aceptación por parte de quien las realiza
<b>El individuo obtiene mejores resultados cuando obtiene retroalimentación</b>	La retroalimentación ayuda a descubrir las discrepancias entre lo que el individuo ha hecho y lo que quiere hacer. Sirve de conducta guía	La retroalimentación autogenerada (en la cual el individuo puede vigilar su progreso) constituye un motivador más potente que la que procede del exterior

Las metas o el establecimiento de metas es una fuente importante de motivaciones el trabajo, como se menciono al principio, el simple hecho de plantearse metas difíciles y que estas sean aceptadas por el individuo, repercutirá en un rendimiento mucho mayor.

Dentro de esta teoría se hace un contraste entre lo que define como **motivación para el logro y establecimiento de metas**.

El contraste entre estos dos radica en que el primero nos indica que la motivación para el logro se estimula cuando la meta es moderadamente desafiante y la segunda que cuando la meta es difícil se maximiza la motivación.

Ambos supuestos no son contradictorios, y esto radica en dos aspectos:

- El primero se refiere a los individuos dotados de una amplia necesidad de logro, es decir, esta es aplicable a aquellas personas con una alta necesidad de logro.

- En segundo lugar la teoría del establecimiento de metas es aplicable a individuos que aceptan las metas y se comprometen a tratar de alcanzarlas. Las metas difíciles solo podrán conducir a un rendimiento mas alto cuando estas son aceptadas.

En este segundo aspecto, el establecimiento de metas, el establecimiento de metas es considerado como deseable que el trabajador colabore en el establecimiento de las mismas.

En estudios realizados con empleados, cuando se pudo predecir que habría resistencia a la participación con respecto al establecimiento de las metas y que además se resistirían a aceptar retos difíciles, simplemente se opto por asignar las metas.

Pero los resultados suelen ser muy variados ya que tanto el establecimiento en forma participativa, como la imposición de estas por el jefe, pueden tener o no, un alto rendimiento.

Independientemente de lo mencionado en el párrafo anterior, la participación del trabajador puede tener como consecuencia un mayor convencimiento de que la meta por si sola es deseable y vale la pena alcanzarla.

Por último dentro de esta teoría es necesario hacer mención que la retroalimentación es un factor muy importante para mejorar el desempeño de los trabajadores, ya que les permite saber que tanto están avanzando hacia sus metas y como es que están haciendo las cosas y como es que las devén hacer en realidad.

#### **d) Teoría del Reforzamiento.**

Esta teoría expone que las causas del comportamiento son externas y los factores que controlan el comportamiento son los reforzadores<sup>2</sup>, por lo tanto se considera que el comportamiento es una función de sus propias consecuencias.

Esta teoría pasa por alto factores tales como metas, expectativas y necesidades, y se concentra o se ocupa solamente de lo que le pasa a una persona cuando realiza una acción determinada.

---

<sup>2</sup> **Reforzador:** cualquier consecuencia que se presenta en forma inmediata, como respuesta a un comportamiento y que incrementa la probabilidad de que éste se repita.

De acuerdo a lo que dice B. F. Skinner la teoría del reforzamiento se puede explicar en estos términos:

“Es más probable que las personas desarrollen un comportamiento determinado, si se le recompensa por hacerlo, las recompensas son más eficaces si se presentan inmediatamente después de obtener la respuesta deseada por el individuo; en cambio, el comportamiento que no es recompensado o se penaliza, tienes menos probabilidades de repetirse” (citado por Robins y Coulter, 2000).

De acuerdo con esta teoría, si es posible influir en el comportamiento de los empleados siempre y cuando se refuercen los actos (de los empleados) que se consideran apropiados. Sin embargo, suele ponerse mayor énfasis en el reforzamiento positivos y no en la penalización, lo que ocasiona que la mayoría de las veces ese comportamiento negativo solo se pase por alto, es decir se ignore en lugar de castigarlo. Aunque se considera que el comportamiento no deseado se elimina mas rápido con la penalización que con la ausencia de reforzamiento, se ha demostrado que los efectos son solamente temporales y pueden traer consecuencias graves tales como un comportamiento disfuncional, el cual se manifiesta como ausentismo, conflictos y rotación de personal en el centro de trabajo.

Sin duda el reforzamiento es un factor importante sobre el comportamiento de los individuos en el trabajo, pero no es el único capaz de explicar la motivación de los empleados, también es necesario considerar las metas, la necesidad de logro, el diseño de puestos de trabajo, las desigualdades en materia de recompensas y las expectativas.

¿Cómo encontrar la forma de crear empleos motivadores?. Es una pregunta que se puede responder si primero nos preguntamos, ¿cómo es que funciona una organización?, la respuesta es muy sencilla, **tareas**, dentro de una organización son miles e incluso millones las tareas que se realizan, y el termino **diseño de puestos** es al que nos referimos cuando la combinación de todas las tareas forman puestos de trabajo completos.

La tarea del diseño de puestas no es sencilla, esta debe de reflejar **las demandas del ambiente en continuo cambio, así como la tecnología de la organización y las**

**aptitudes, habilidades y preferencias de sus empleados, cuando los puestos de trabajo son diseñados teniendo presentes esas cosas, los empleados pueden sentirse motivados para así esforzarse al máximo de sus capacidades productivas** (citado por Robins y Coulter 2000).

Las formas en que se pueden diseñar puestos motivadores es la siguiente:

- **Ampliación del puesto.**

Históricamente, el diseño de puestos se ha concentrado en hacer estos cada vez más pequeños y especializados, ocasionando que la motivación de los empleados se considere un verdadero reto. Uno de los primeros esfuerzos para combatir las desventajas de la especialización consistió en la expansión horizontal de los puestos por medio del incremento del alcance de trabajo, es decir la ampliación de tareas. Cuando la actividad es demasiado especializada, la implementación de este, puede traer ciertos beneficios tales como mayor satisfacción del trabajo que se realiza y menor número de errores, pero si el puesto no lo es o no lo requiere, la percepción de dicha implementación puede ser tomada de forma muy negativa por parte de los trabajadores.

- **Enriquecimiento del puesto.**

Otra aproximación consiste en la expansión vertical del puesto de trabajo, agregándole responsabilidades de planificación y evaluación, es decir el enriquecimiento del puesto, con este nuevo procedimiento lo que se pretende es que haya, por parte del trabajador, mayor profundidad en el puesto, lo que significa en otras palabras que ahora los trabajadores realicen otras tareas que en condiciones típicas estaban en manos del supervisor.

Esta nueva forma de trabajo permitirá que el empleado realice una actividad completa, con mayor libertad, independencia y responsabilidad. Esas tareas también deberán de proveer retroalimentación para que los individuos puedan evaluar y corregir su propio rendimiento.

### e) Modelo de características del puesto.

La implementación de la ampliación y enriquecimiento de puestos de trabajo, se ha realizado con resultados mixtos (favorables y desfavorables) en ambos casos, pero ninguna de esas aproximaciones ha proporcionado un marco conceptual para analizar puestos de trabajo o una guía para la creación de empleos motivadores. El **modelo de características del puesto (JCM** por sus siglas en inglés) identifica cinco características primarias de un puesto de trabajo, sus relaciones recíprocas y su impacto sobre la productividad la motivación y satisfacción del empleado.

De acuerdo al **JCM** cualquier puesto de trabajo puede describirse en función de cinco dimensiones fundamentales:

- ***Variedad de habilidades:*** grado en que se requiere la realización de diversas actividades, de manera que el empleado pueda aplicar en el una serie de habilidades y talentos diferentes.
- ***Identidad de la tarea:*** grado en que se requiere se lleve a cabo una obra completa e identificable.
- ***Significación de la tarea:*** grado en el cual un puesto de trabajo produce un efecto sustancial sobre las vidas o el trabajo de otras personas.
- ***Autonomía:*** grado en que e confiere al individuo un grado sustancial de libertad, independencia y discreción para programar el trabajo y decidir los procedimientos que utilizara para llevarlo a cabo.
- ***Retroalimentación:*** grado en el cual un individuo recibe, por llevar a cabo una tarea, información directa y clara sobre la eficacia de su propio rendimiento.

Los tres primeros puntos –variedad de habilidades, identidad de la tarea y significación de la tarea– se combinan para crear un trabajo significativo, lo que quiere decir que si estas tres características existen en cada trabajo, podemos llegar a deducir que la persona a cargo considerara que su trabajo es importante, apreciable y valioso.

Los puestos de trabajo que están dotados de autonomía infunden en quien los desempeña un sentimiento de responsabilidad personal por los resultados, si el empleo aporta retroalimentación, el individuo en cuestión sabrá con cuanta eficacia lo esta desempeñando.

Desde un punto de vista motivacional el **JCM** sugiere que las recompensas intrínsecas (internas) se reciben cuando el empleado aprende (conocimientos o resultados obtenidos por medio de la retroalimentación) que en forma personal (responsabilidad experimentada por medio de la autonomía del trabajo) ha desempeñado bien una tarea por la cual siente interés (significación que se experimenta a través de la variedad de habilidades, la identidad de la tarea y/o la significación de la misma). Cuanto más claramente estas tres condiciones caractericen un puesto de trabajo, mayor será la motivación, el rendimiento y la satisfacción del empleado; menores serán el ausentismo y la probabilidad de que este abandone su puesto.

El JCM proporciona guías específicas para el diseño de puestos de trabajo. Las siguientes sugerencias basadas en el JCM especifican los tipos de cambios que pueden realizarse en los puestos de trabajo y que tienen más posibilidades de producir una mejoría en cada una de las cinco dimensiones fundamentales de tales puestos. Dos de las sugerencias que incorporan el JCM para el diseño de puestos de trabajo son la ampliación y el enriquecimiento del puesto, pero en las demás sugerencias se puede percibir algo más que la expansión horizontal y vertical de dichos puestos.

**Combinación de tareas:** consiste en reunir las tareas fragmentadas para así, poder formar un nuevo modulo de trabajo más grande (ampliación del puesto) y de esa forma redefinir el nuevo perfil que requiere la persona que realice esa tarea.

**Creación de unidades de trabajo naturales:** es el diseño de tareas constituidas como un conjunto identificable y significativo, es decir, que ducha tarea intensifique la sensación de propiedad del empleado sobre su trabajo y que de esta manera considere importante dicho trabajo, en lugar de intrascendente y tedioso.

**Establecer relación con el cliente:** el cliente es un usuario del servicio o producto en cuya elaboración trabaja el empleado, siempre que sea factible, se deberá de establecer

relaciones entre el empleado y cliente con miras a incrementar la variedad de habilidades, autonomía y retroalimentación de los empleados.

**Expandir trabajos verticalmente:** esta confiere a los empleados responsabilidades y controles que anteriormente estaban reservados para la gerencia, en pocas palabras se concede mayor autonomía a los trabajadores.

**Abrir canales de retroalimentación:** esta permite que los trabajadores no solo sepan que tan bien están realizando sus tareas, sino también si su rendimiento esta mejorando, se deteriora o se mantiene en un nivel constante. En condiciones ideales los trabajadores deben de recibir directamente retroalimentación acerca de su propio rendimiento a medida que realizan su trabajo y no a través de informes ocasionales proporcionados por la gerencia.

#### **f) Teoría de la equidad**

Este término está ampliamente relacionado con el concepto de justicia y la igualdad en el trato, en comparación con lo que obtienen otras personas que se comportan de forma similar.

En esta teoría desarrollada por J. Stacey Adams, (2000) se considera que los empleados perciben lo que obtienen de una situación de trabajo (resultados), en relación con lo invertido en ella (insumos) y posteriormente comparan su relación insumos -resultados con las razones insumos- resultados de otras personas comparables.

Si un empleado percibe que la razón que le corresponde es igual a la de otra persona comparable, entonces considera que hay una situación de equidad, es decir percibe una situación justa, en cambio si tal razón es desigual, hay una falta de equidad y esté considera que esta siendo recompensado de una manera insuficiente o excesiva.

Pero, ¿cuál es el comportamiento por parte de los trabajadores cuando perciben una falta de equidad?

La teoría de la equidad supone que en estos casos los trabajadores pueden:

- Distorsionar sus propios insumos o resultados, o los de otras personas.

- Comportarse de alguna manera que induzca a otras personas a modificar sus insumos o resultados.
- Comportarse en una forma determinada para cambiar sus propios insumos o resultados.
- Escoger a otra persona para efectuar la comparación.
- Renunciar al empleo.

Cuando los empleados perciben una falta de equidad, estos suelen actuar de determinada forma con tal de corregir la situación. Y el resultado de esto puede ser una disminución o incremento en la calidad del producto o servicio, incremento o decremento de la productividad, mayor ausentismo y hasta la renuncia voluntaria a sus empleos.

Otro aspecto que es necesario tomar en cuenta dentro de esta teoría es el de aquellos otros individuos con los que suelen compararse los demás trabajadores, este es el *referente*<sup>3</sup>, éste, es una variable importante dentro de esta teoría, y por consiguiente se han definido tres categorías distintas: **el otro**, **el sistema** y el **yo**.

La categoría de **el otro** incluye a individuos que tienen empleos semejantes en la misma organización, y en esta también figuran amigos, vecinos o asociados profesionales.

En la categoría de **sistema** figuran las políticas, procedimientos de remuneración y la administración del sistema.

La categoría del **yo**, se refiere a las razones entre insumos y resultados que son peculiares de cada individuo.

La selección de un conjunto particular de referentes se relaciona con la información disponible acerca de estos, así como con la percepción de su respectiva aplicabilidad.

Esta teoría no es perfecta (como ninguna lo es), y no es capaz de responder o aclarar algunas cuestiones como, ¿de qué forma definen los empleados sus insumos y resultados?, ¿cómo combinan y ponderan sus respectivos insumos y resultados para

---

<sup>3</sup> **Referentes:** personas, sistemas o entidades con los cuales los individuos se comparan para evaluar si existe equidad.

calcular los totales correspondiente?, ¿cómo y cuándo cambian esos factores a lo largo del tiempo?

# Capítulo 3

## MOTIVACION LABORAL

### Definición de trabajo:

**“Actividad del hombre encaminada a la transformación de la naturaleza, para satisfacer las necesidades humanas”**

El trabajo constituye un rasgo específico de la actividad humana. Por ello el proceso histórico de desarrollo de la humanidad se fundamenta en el trabajo.

Sin embargo, desde el punto de vista económico, lo que interesa es el hecho de que el trabajo, además de ser la aplicación de un determinado esfuerzo, físico o psíquico, sobre un objetivo con la finalidad de transformarlo, es también un elemento esencial del proceso de producción.

Hay una gran variedad de tipos de trabajo, los cuales pueden ser valorados desde la perspectiva del producto o servicio obtenido, existen infinidad de tipos de trabajos, sin embargo, todo trabajo por distinto que sea, supone un esfuerzo humano y como tal un gasto de la fuerza o energía (sus insumos) del hombre.

El trabajo puede tomar aspectos muy diferentes según sean los medios de producción a su disposición y según sean los tipos de relaciones, que a través del trabajo, se establezcan entre los hombres. Ambas condiciones se interrelacionan mutuamente, y de echo, caracterizan los distintos modos de producción de la historia de la humanidad.

Desde el punto de vista del trabajo, hay un hecho histórico fundamental: a partir de un determinado momento el hombre es capaz de producir con su trabajo más de lo que necesita para vivir, es decir, aparece un **excedente**.

La aparición del excedente es un fenómeno que además de permitir un intercambio y favorecer las posibilidades de progreso, es causa necesaria para que surja la explotación. A lo largo de la historia la explotación ha tomado varias formas: esclavitud, servidumbre y **asalariados**.

La existencia del trabajo asalariado viene condicionada por la generalización de la producción de mercancías, hasta llegar a la situación en que el mismo trabajo es una mercancía, que como tal, se compra y vende en el mercado. Exige la existencia de un trabajador libre (con capacidad jurídica y real) y de una masa de individuos cuya única posesión sea su propia capacidad de trabajar. Estos asalariados, por la venta de su capacidad de trabajo, pueden obtener a cambio, las demás mercancías necesarias para su subsistencia.

### **1) La Motivación en el trabajo**

Motivar a una persona es proveerle de ciertos estímulos para que adopte un determinado comportamiento deseado. Es crear las condiciones adecuadas para que aflore un determinado comportamiento en las personas.

La importancia de la motivación radica en que permite canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta en general del trabajador hacia el logro de objetivos que interesan a las organizaciones y a la misma persona.

Frederick Herzberg señala que en la motivación intervienen: 1) Factores higiénicos (políticas y administración, supervisión, relación con el supervisor, condiciones de trabajo, sueldos, relación con los compañeros, vida personal, relación con los subordinados, estatus y seguridad) que tratan de evitar la insatisfacción laboral; y 2) Factores motivadores (logro, reconocimiento, el trabajo mismo, responsabilidad, ascenso y crecimiento) que elevan la satisfacción y por ende la productividad.

Los factores higiénicos se localizan en el ambiente que rodea a las personas y abarcan las condiciones dentro de las cuales desempeñan su trabajo. Como estas condiciones son administradas y decididas por la empresa, están fuera del control de las personas.

Tradicionalmente sólo los factores higiénicos fueron tomados en cuenta en la motivación de los trabajadores, pues para lograr que las personas trabajen más fue necesario apelar a premios e incentivos salariales, políticas empresariales y otras recompensas, las cuales constituyen lo que se denomina motivación positiva. Sin embargo, cuando los factores higiénicos son óptimos, sólo evitan la insatisfacción del personal, pero no consiguen sostenerla por mucho tiempo. Cuando los factores higiénicos son pésimos o precarios,

provocan la insatisfacción. En síntesis, los factores higiénicos sólo evitan la insatisfacción pero no provocan satisfacción. Ofrecer más de lo mismo es una manera muy ineficiente de fomentar la motivación. Se convierte en un proceso vicioso.

Los factores motivadores, llamados también intrínsecos, están fundamentalmente relacionados con el contenido del cargo y con la naturaleza de las tareas que el hombre ejecuta. El logro de altos grados de motivación, satisfacción y desempeño en el trabajo sólo se consigue a través de los factores motivadores. Esta postura es la que se encuentra en la base de todos los programas de enriquecimiento de las tareas que ya ha comenzado a promoverse en las empresas como procedimiento para motivar a las personas hacia una mayor productividad.

La efectividad de los factores motivadores es debido a que se recurre a las necesidades de nivel superior de los empleados para obtener el logro y la autoestima. Se trata de reforzar necesidades que nunca quedan completamente satisfechas y cuyo apetito es infinito. Por lo tanto, la mejor manera de motivar a los empleados es crear retos y oportunidades de logro en sus puestos.

## **2) Motivación a los Empleados**

**“Los empleados motivados son aquellos que consideran que su trabajo les ayuda a alcanzar sus metas importantes.”**

Una de las características que se observa en este mundo competitivo y globalizado es que las empresas se empeñan en ser cada vez mejores. Para ello, recurren a todos los medios disponibles para cumplir con sus objetivos. En dicho contexto, la óptima administración del factor humano tiene singular importancia. **Se dice que una empresa será buena o mala, dependiendo de la calidad de sus recursos humanos.** Es por ello que, con el objeto de aprovechar al máximo el potencial humano, las empresas desarrollan complejos procesos. Tales como la motivación del personal, la cual es considerada como uno de los factores de especial importancia para el logro de los objetivos empresariales así como el desarrollo del trabajador.

**Motivación simplista:** Cuando los ejecutivos de una empresa consideran que es necesario motivar a su personal para el logro de determinados objetivos, muchas veces

suelen contratar especialistas o consultores **externos**, quienes generalmente son buenos oradores y hacen uso de determinadas técnicas orientadas principalmente a incidir en el aspecto emocional de la persona.

Para ello, desarrollan temas tales como: liderazgo, cómo vencer el miedo, excelencia y calidad, trabajo en equipo, ser triunfador, entre otros. En el mejor de los casos, estos programas van acompañados con temas relacionados con el quehacer de la empresa. Dichas actividades pueden llevar a que la persona tome conciencia de determinados problemas y pretenda superarlos; sin embargo, carecen de consistencia y permanencia en el tiempo. Peor aún, el efecto deseado como contribución a los objetivos de la empresa no se concreta en gran parte. Se habrá perdido confianza, tiempo y dinero por pretender una **motivación simplista**.

**Pagar más para motivar:** Otra de las maneras en que los empresarios pretenden mejorar la productividad es incrementando las remuneraciones de los trabajadores, bajo el concepto **“te pago más para que produzcas más”**; sin embargo, ha quedado demostrado en diferentes investigaciones que el efecto del incremento de remuneraciones no necesariamente eleva la productividad. Al respecto, Herzberg señala que las necesidades de nivel bajo, el sueldo entre ellos, quedan satisfechas rápidamente, y una vez que están satisfechas, la única manera de motivarla es ofrecer más de lo mismo. Por lo tanto, se convierte en un círculo vicioso interminable.

### **3) Tipos de Motivación Laboral**

**La mejora de las condiciones laborales:** Consiste en aumentar la motivación laboral mejorando los factores higiénicos, los relacionados con el texto laboral que permiten a los individuos satisfacer sus necesidades de orden superior y que eviten la insatisfacción laboral.

**El enriquecimiento del trabajo:** Multitud de puestos de trabajo tienen una tarea muy especializada y fraccionada. El trabajador no ejerce ningún papel en la planificación y el diseño de tareas limitándose a desarrollar una actividad mecánica y rutinaria. Esto es lo que hay que evitar.

**La adecuación persona/puesto de trabajo:** Esta técnica persigue incorporar en un puesto de trabajo concreto a aquella persona que tenga los conocimientos, habilidades y experiencia suficientes para desarrollar con garantías el puesto de trabajo y que además, esté motivada e interesada por las características del mismo.

**La participación y delegación:** Esta técnica consiste en que los trabajadores participen en la elaboración del diseño y planificación de su trabajo. Se fundamenta en el hecho de que son los propios trabajadores quienes mejor conocen como realizar su trabajo y por tanto quienes pueden proponer las mejoras o modificaciones más eficaces.

**El reconocimiento del trabajo efectuado:** Los empleados suelen quejarse frecuentemente de que cuando hacen un trabajo especialmente bien, el jefe no les comenta nada. Sin embargo cuando cometen el primer error, el jefe aparece inmediatamente para criticarles. Esta situación puede desmotivar inmediatamente incluso al mejor de los trabajadores.

**Evaluación del rendimiento laboral:** Consiste en evaluar los resultados de la conducta laboral y proporcionar la información obtenida al trabajador. Esto supone un importante estímulo motivador.

#### **4) Principales elementos de motivación en los empleados**

**Los tres tipos principales de programas motivacionales son:**

- **Programas de pagos de incentivos**
- **Enriquecimiento del puesto**
- **Administración de objetivos**

Los tipos de planes de incentivos más comunes en la organización incluyen: aumento de salarios por méritos, gratificación por actuación individual, tarifa por pieza o destajo y comisión, incentivos por la actuación del grupo y participación de utilidades.

Un aumento de salarios por méritos es un aumento en la tarifa horaria o en el salario de un empleado como premio por una actuación superior. Una gratificación por actuación es un pago en el efectivo por una actuación superior durante un periodo especificado.

La tarifa por pieza está basada en la producción de un empleado. El empleado recibe una cierta cantidad de dinero establecida para cada unidad de producción por encima de cierto estándar o cuota. Una comisión es similar al pago por pieza, pero se utiliza para el personal de ventas más que para los de producción. Los empleados perciben un porcentaje del volumen de ventas exitosas.

Un incentivo por la actuación de grupo, el premio esta basado en una medición de la ejecución por parte del grupo mas que sobre la actuación de cada miembro del mismo. Los miembros del grupo participan del premio en forma igual o en proporción a sus tarifas de pago por hora.

El enriquecimiento del puesto es un enfoque para el rediseño de puestos para incrementar la motivación intrínseca y la satisfacción en el empleo. La motivación intrínseca es un término utilizado para describir el esfuerzo gastado en el puesto de un empleado para cumplir necesidades de crecimiento tales como realización, competencia y actualización. Los puestos se enriquecen permitiendo a los empleados una mayor responsabilidad de autodirección y la oportunidad de ejecutar un trabajo interesante, que represente un reto, y sea significativo, el enriquecimiento del puesto incluye pasos como los siguientes: combinar varios puestos en un puesto mayor para que comprenda mas habilidades proporcionar en cada empleado una unidad natural de trabajo, permitir a los empleados una mayor responsabilidad en el control de calidad y la autodeterminación de los procedimientos de trabajo, permitir a los empleados trato directo con los clientes, proporcionar canales de retroalimentación para que un empleado pueda controlar y autocorregir su conducta en el trabajo.

##### **5) Motivación para la productividad**

Una de las técnicas más efectivas y eficaces para motivar al personal y lograr la productividad deseada, es mediante el enriquecimiento del puesto. Se refiere a la **expansión vertical** de los puestos. En este caso se incrementa el **grado en que el obrero o el empleado controla la planificación, ejecución y evaluación de su trabajo**. Un puesto enriquecido organiza las tareas a fin de que el trabajador pueda realizar una actividad completa, mejora su libertad e independencia, aumenta su

responsabilidad y proporciona retroalimentación, de manera tal que un individuo puede evaluar y corregir su propio desempeño.

Para enriquecer el puesto de un trabajador, existen cinco acciones específicas que un gerente debe seguir. Estas son:

- a.** Formar grupos de trabajo naturales. La creación de unidades naturales de trabajo significa que las tareas que desempeña un empleado forman un todo identificable y significativo. Esto incrementa la propiedad del trabajo por parte del empleado y mejora la probabilidad de que los empleados vean su trabajo como significativo e importante, en lugar de considerarlo como inadecuado y aburrido.

La idea es que cada persona sea responsable de todo un proceso del trabajo identificable. Por ejemplo, cuando una máquina se malogra y usualmente se llama al mecánico para su reparación; en su lugar, se debe capacitar al propio operador de la máquina para que pueda realizar reparaciones en caso de deterioro.

- b.** Combinar las tareas. Los administradores deben tratar de tomar las tareas existentes y fraccionadas, y reunir las nuevamente para formar un nuevo y más grande módulo de trabajo. Esto incrementa la variedad de las habilidades y la identidad de la tarea. Por ejemplo, hacer que un trabajador ensamble un producto de principio a fin en lugar de que intervengan varias personas en operaciones separadas.
- c.** Establecer responsabilidad hacia el cliente. El cliente es el usuario del producto o servicio en el cual trabaja el empleado (puede ser un cliente interno o externo). Siempre que sea posible, los administradores deben tratar de establecer una relación directa entre los trabajadores y sus clientes. Por ejemplo, hay que permitir que la secretaria investigue y responda a las solicitudes del cliente, en lugar de que todos los problemas pasen automáticamente al gerente o a otro departamento. Otro caso puede ser facilitar la posibilidad de que el obrero de producción tenga la oportunidad de escuchar la opinión de los clientes sobre la calidad del producto en la que participa.

Establecer las relaciones con el cliente incrementa la variedad de habilidades, autonomía y retroalimentación para el empleado.

- d. Ampliar los puestos verticalmente. La **ampliación vertical** da a los empleados responsabilidades y control que antes estaban asignados a la administración. Procurar cerrar parcialmente la brecha entre los aspectos de "hacer" y "controlar" el puesto, y mejorar así la autonomía del empleado, es coadyuvar a que el trabajador planifique y controle su trabajo en lugar de que lo haga otra persona (supervisor). Por ejemplo, hay que permitir que el trabajador programe su trabajo, resuelva sus problemas y decida cuándo empezar o dejar de trabajar.
- e. Abrir canales de retroalimentación. Al incrementar la retroalimentación, los empleados no sólo saben lo bien que están desempeñando sus puestos, sino también si su desempeño está mejorando, empeorando o permanece en un nivel constante. Desde un punto de vista ideal, esta retroalimentación sobre el desempeño debe recibirse directamente cuando el empleado realiza el trabajo, en lugar de que la administración se la proporcione ocasionalmente. Resumiendo, se debe encontrar más y mejores maneras de que el trabajador reciba una rápida retroalimentación sobre su desempeño.

Identificando el factor motivacional del trabajador y utilizando técnicas efectivas, como el enriquecimiento del puesto, el gerente podrá crear las condiciones adecuadas para canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta en general del trabajador hacia el logro de objetivos que interesan a la empresa y a la misma persona.

## **6) La frustración en el trabajo**

Cuando un trabajador actúa para lograr un objetivo y encuentra alguna barrera u obstáculo que le impide lograrlo, se produce la frustración, que lleva a la persona a ciertas reacciones, tales como:

- a. desorganización del comportamiento (conducta ilógica y sin explicación aparente);
- b. agresividad (física, verbal y psicológica);
- c. reacciones emocionales (ansiedad, aflicción, nerviosismo y otras manifestaciones como insomnio, problemas circulatorios, digestivos, etc.); y,
- d. alienación, apatía y desinterés.

Es frecuente encontrar trabajadores "rendidos", con la moral baja. Se reúnen con sus amigos para quejarse y, en algunos casos, se confabulan contra la empresa u optan por conductas impropias, como forma de reaccionar ante la frustración.

# Capítulo 4

## CUESTIONES DE ACTUALIDAD SOBRE LA MOTIVACIÓN.

Dentro de la administración, comprender y predecir la motivación, sigue siendo una de las tareas más importantes. Y para poder llevar a cabo esta tarea es necesario pensar en términos de flexibilidad.

Los empleados tienen distintas necesidades y metas personales y esperan poder satisfacerlas por medio de su trabajo.

En la actualidad la fuerza de trabajo es muy diversa y programas tales como los llamados **accesibles para la familia** y los de **trabajo flexible** (desarrollados por algunas organizaciones), son otras de las tantas respuestas a las variadas necesidades de una fuerza de trabajo heterogénea.

De acuerdo a las condiciones del mercado, la mano de obra, el tipo de trabajo a realizar y las preferencias de los empleados, las organizaciones pueden considerar la posibilidad de implementar alguno de los siguientes programas:

- **La semana laboral Comprimida:** constituida por una semana de 4 días con 10 horas de trabajo. Este programa permite que los trabajadores tengan mas tiempo libre, sin embargo la productividad suele descender hacia el final de los días laborables
- **Horarios de trabajo flexibles:** sistema de programación en el cual se exige a los empleados que trabajen un determinado numero de horas a la semana pero, dentro de ciertos límites, gozan de libertad para modificar sus horarios de trabajo. Este programa tiende a reducir el ausentismo, mejora la moral e incrementa la productividad del trabajador y a su vez permite que esté, programe sus horas de trabajo para adaptarlas a sus necesidades personales. Sin embargo este programa tiene también sus inconvenientes, como lo son confusiones en cuanto al turno de trabajo, que personas con conocimientos especiales no estén disponibles en el momento que se les necesita y por consiguiente hace que la planificación y el control sean más complicados y costosos. Este programa es recomendable solo cuando las

personas que realizan tareas hasta cierto punto, independientes del resto de las demás operaciones.

- **Puestos de trabajo compartidos:** programa que consiste en hacer que dos o mas personas se dividan un empleo de 40 horas por semana. , este suele resultar atractivo para personas que tienen hijos en edad escolar, por ejemplo. Este tipo de programa suele beneficiar al individuo y a la organización, ya que el primero logra tener un empleo que satisface sus necesidades y el segundo cuenta con el talento de varios individuos para un puesto determinado.
- **Teletransporte:** se define como el enlace de trabajadores en su hogar, por medio de una computadora y un *modem*, con sus compañeros de trabajo con la gerencia de una oficina, esta alternativa consiste en que los empleados realicen sus tareas desde su hogar. En la actualidad en los Estados Unidos, cerca de 11 millones de personas utilizan el Teletransporte en diversas actividades tales como recibir pedidos por teléfono, llenar informes, procesar o analizar información, etc.

Las teorías de la motivación revisadas han sido realizadas principalmente por psicólogos de los Estados Unidos y la validez de las mismas quedó establecida con trabajadores de ese mismo país y es posible que estas teorías tengan que ser modificadas para distintas culturas.

### **1) Programas de pago según el rendimiento.**

Estos son planes de remuneración en los que se paga a los empleados en función de su rendimiento. Algunos ejemplos de estos programas son los planes de paga a destajo, los planes de incentivos basados en el salario, la participación en las ganancias y los bonos por una cantidad global.

Lo que distingue a estas formas de pago de otras es que la remuneración se ajusta para reflejar en alguna medida su rendimiento, y para esto se pueden incluir factores tales como: la productividad individual, la productividad del equipo o grupo de trabajo, la productividad departamental o el rendimiento general de la organización en términos de rentabilidad.

La remuneración basada en el rendimiento es quizá la mas compatible con la **teoría de la expectativa**, si se desea maximizar la motivación, será necesario que los individuos perciban una fuerte relación entre su propio rendimiento y las recompensas que reciban, pero si estas son asignadas de acuerdo a factores ajenos al rendimiento, entonces será probable que los empleados limiten sus esfuerzos.

Desde una perspectiva de motivación, el disponer que una parte o la totalidad de la paga de un trabajador este condicionada en alguna medida por su rendimiento, hace que este enfoque su atención y sus esfuerzos hacia esa medida, para luego seguirse esforzando en la obtención de esa recompensa. Si el rendimiento de la organización, el individuo o el grupo disminuye, lo mismo sucederá con la recompensa.

Las bonificaciones y otras recompensas utilizadas como incentivos que se basan en el rendimiento evitan el gasto fijo que implica otorgar incrementos de salarios permanentes, con lo cual se ahorra dinero.

## **2) Administración de libro abierto.**

**“Enfoque de motivación en el cual las declaraciones financieras de un organización (los libros) están abiertos a todos los empleados y se comparten con ellos”**

El permitir que los empleados se involucren en las decisiones del centro de trabajo, compartiendo la información financiera o abriendo la información financiera hacia ellos, hará que los trabajadores se sientan motivados al tomar decisiones mas acertadas en relación con su trabajo y puedan comprender mejor las consecuencias de lo que hacen, de cómo lo hacen y del impacto de sus actos.

Los trabajadores que son tratados como “socios” del negocio son los que muestran mayor propensión a ser mas productivos y a estar mas motivados.

En resumen, la meta consiste en lograr que los empleados piensen como propietarios del negocio y observen los impactos de sus propios actos y decisiones sobre los resultados financieros. Sin embargo, la mayoría de los empleados no cuentan con la formación o con los conocimientos necesarios para comprender dicha información.

### **3) Motivación para la nueva fuerza de trabajo.**

#### **a) ¿Cómo motivar a profesionales?**

Los profesionales mantienen un compromiso vigoroso y a largo plazo con su respectiva especialidad y su lealtad se dirige más a menudo a su profesión que a su empleador. Para mantenerse al día su especialidad necesitan actualizarse periódicamente y en virtud del compromiso con su profesión rara vez definen su semana laborable como un horario de 8 de la mañana a 5 de la tarde, cinco días a la semana. Estos, acostumbran asignar un alto rango a la necesidad de que su empleo implique un desafío, le agrada abordar problemas y encontrar soluciones. Su principal recompensa es el trabajo mismo.

De acuerdo a lo mencionado por Robins y Coulter (2000) para mantener motivados a empleados profesionistas, regularmente es necesario proveerlos de proyectos que representen algún desafío para ellos, concederles suficiente autonomía para que puedan cultivar sus intereses y dejar que ellos mismos estructuren su trabajo en la forma que consideren productiva. También es aconsejable recompensarlos con oportunidades educativas tales como capacitación, talleres, o asistencia a conferencias que les permitan mantenerse actualizados y en algunas ocasiones es factible pedir su opinión para hacerles sentir que sus aportaciones son valoradas.

#### **b) ¿Cómo motivar a trabajadores contingentes?**

Este tipo de trabajadores no tiene la seguridad o estabilidad con que cuentan los empleados permanentes y por consiguiente no suelen identificarse con la organización, esto es en gran medida a que no reciben la atención debida (salud, pensiones y prestaciones similares a las de los trabajadores de planta).

¿Pero qué es lo que en realidad puede motivar a los empleados temporales?, una respuesta obvia es ofrecerles la oportunidad de tener un empleo permanente. Una respuesta menos obvia es brindarles la oportunidad de recibir capacitación, de esta manera el empleado se percatará de que gracias a esta, podrá desarrollar habilidades que tengan valor en el mercado de trabajo, lo que lo ayudará a encontrar un trabajo estable dentro o fuera de la organización, de esta forma se espera que su motivación y su desempeño sean mayor y mejor.

### c) ¿Cómo motivar a empleados de baja calificación y salario mínimo?

Una falacia en la cual suelen caer muchas organizaciones, es considerar que la única motivación de las personas es el dinero, éste es importante pero no es la única recompensa que las personas buscan y las empresas pueden utilizar.

Otro de los tipos de recompensas que se pueden utilizar son los programas de reconocimiento al mérito de los empleados, tales como el título de empleado del mes, las ceremonias periódicas para premiar a empleados de alto rendimiento o cualquier otro recurso destinado a exaltar los logros del personal.

#### 4) Sugerencias para motivar a los empleados.

- **Reconocer las diferencias individuales:** en casi todas las teorías de la motivación se reconoce que los empleados no son homogéneos y que todos tienen distintas necesidades, así como también difieren en términos de actitudes, personalidad y otras variables.
- **Acoplar a las personas con los puestos de trabajo:** los empleados con alta necesidad de logros deberán acoplarse a un puesto el cual consiste en dirigir un negocio pequeño o una unidad autónoma perteneciente a un negocio grande. Sin embargo, si la vacante es un puesto administrativo en una organización burocrática deberá seleccionarse un candidato con alta necesidad de poder y baja necesidad de afiliación. Se debe de tomar en cuenta que no toda la gente se siente motivada por los puestos con altos niveles de autonomía, variedad y responsabilidad. Este tipo de puestos suelen ser más atractivos y motivadores para individuos con una alta necesidad de crecimiento.
- **Utilizar el concepto de metas:** la teoría del establecimiento de metas sugiere que los empleados tengan metas duras y específicas, así como retroalimentación sobre que también están trabajando en pos de dichas metas. Pero, ¿la asignación de metas deberá ser asignada por un superior o por los mismos trabajadores?, la respuesta suele depender en gran medida de la aceptación de dichas metas y de la cultura organizacional. Si hay resistencia hacia éstas, puede que la participación incremente la aceptación. Si la participación no es congruente con la cultura, es recomendable usar

metas asignadas, pero si la participación y la cultura son incongruentes es muy probable que los empleados perciban el proceso participativo como una manipulación y que por consiguiente se sientan desalentados.

- **Asegurarse de que las metas son percibidas como algo alcanzable:** independientemente de que las metas sean alcanzables, los trabajadores que las consideran como inalcanzables suelen limitar sus esfuerzos, por tal motivo la organización debe asegurarse de que los empleados sientan la confianza de que un incremento de su propio esfuerzo podrá conducirles al cumplimiento de la meta.
- **Individualizar las recompensas:** tomando en cuenta que los empleados tienen necesidades diferentes, lo que para uno sirve de reforzador para otro no, por tal motivo es necesario que el encargado conozca a sus empleados para poder otorgarles las recompensas que más los satisfagan y motiven.
- **Vincular las recompensas con el rendimiento:** las recompensas clave como los incrementos en la paga y promociones deberán concederse por el logro de las metas específicas del empleado. Para lograr que las recompensas sean más notorias y potencialmente más motivadoras es recomendable eliminar la confidencialidad que rodea a dichos pagos.
- **Comprobar la equidad del sistema:** frecuentemente los empleados perciben que las recompensas o los resultados son proporcionales a los insumos invertidos, es decir la experiencia, la habilidad, el esfuerzo y otros insumos empleados por ellos, en teoría, deberán justificar las diferencias en términos de paga. Sin embargo, esto es más complicado de lo que parece, ya que la presencia de un sin número de insumos y variedad de resultados son percibidos de forma muy variada por los distintos grupos que conforman la fuerza de trabajo.

# Capítulo 5

## METODOLOGIA

### 1) Planteamiento del Problema

¿Influyen en la productividad factores tales como la *motivación interna* y la *motivación externa* y es posible encontrar diferencias entre *turnos*, *géneros*, *estado civil*, *niveles de estudio* y *grupos de edades*?

### 2) Justificación del Problema

Considerando que la *productividad* es un aspecto muy importante para la empresa **Atento Servicios SA de CV** dentro de todas sus campañas, y en especial dentro de la campaña Finanzia **Auto BBVA Bancomer**, específicamente en el área de análisis de crédito automotriz, se ha realizado un estudio por medio del cual se pretende demostrar si existe diferencia entre la motivación (interna y externa) y los distintos niveles de productividad, así como también determinar si esto es a causa de las distintas características de los individuos (*turno*, *género*, *estado civil*, *nivele de estudio* y *grupos de edades*).

### 3) Hipótesis:

**H<sub>1</sub> La motivación (interna o externa) tiene relación con la productividad de los individuos.**

H<sub>1.1</sub> La motivación interna tiene relación con la productividad del primer bimestre de los individuos.

H<sub>1.2</sub> La motivación interna tiene relación con la productividad del segundo bimestre de los individuos

H<sub>1.3</sub> La motivación interna tiene relación con la productividad del tercer bimestre de los individuos.

H<sub>1.4</sub> La motivación interna tiene relación con la productividad total de los individuos.

H<sub>1.5</sub> La motivación externa tiene relación con la productividad del primer bimestre de los individuos.

H<sub>1.6</sub> La motivación externa tiene relación con la productividad del segundo bimestre de los individuos.

H<sub>1.7</sub> La motivación externa tiene relación con la productividad del tercer bimestre de los individuos.

H<sub>1.8</sub> La motivación externa tiene relación con la productividad total de los individuos.

H<sub>1.9</sub> Existe relación entre la motivación interna y la motivación externa.

**H<sub>2</sub> Existe diferencia entre los turnos matutino y vespertino.**

H<sub>2.1</sub> En la motivación interna

H<sub>2.2</sub> En la motivación externa

H<sub>2.3</sub> En la productividad del primer bimestre

H<sub>2.4</sub> En la productividad del segundo bimestre

H<sub>2.5</sub> En la productividad del tercer bimestre

H<sub>2.6</sub> En la productividad total

**H<sub>3</sub> Existe diferencia entre los géneros masculino y femenino.**

H<sub>3.1</sub> En la motivación interna

H<sub>3.2</sub> En la motivación externa

H<sub>3.3</sub> En la productividad del primer bimestre

H<sub>3.4</sub> En la productividad del segundo bimestre

H<sub>3.5</sub> En la productividad del tercer bimestre

H<sub>3.6</sub> En la productividad total

**H<sub>4</sub> Existe diferencia entre el estado civil de los individuos.**

H<sub>4.1</sub> En la motivación interna

H<sub>4.2</sub> En la motivación externa

H<sub>4.3</sub> En la productividad del primer bimestre

H<sub>4.4</sub> En la productividad del segundo bimestre

H<sub>4.5</sub> En la productividad del tercer bimestre

H<sub>4.6</sub> En la productividad total

**H<sub>5</sub> Existe diferencia entre los distintos niveles de estudio de los individuos.**

H<sub>5.1</sub> En la motivación interna

H<sub>5.2</sub> En la motivación externa

H<sub>5.3</sub> En la productividad del primer bimestre

H<sub>5.4</sub> En la productividad del segundo bimestre

H<sub>5.5</sub> En la productividad del tercer bimestre

H<sub>5.6</sub> En la productividad total

**H<sub>6</sub> Existe diferencia entre los distintos grupos de edades de los individuos.**

H<sub>6.1</sub> En la motivación interna

H<sub>6.2</sub> En la motivación externa

H<sub>6.3</sub> En la productividad del primer bimestre

H<sub>6.4</sub> En la productividad del segundo bimestre

H<sub>6.5</sub> En la productividad del tercer bimestre

H<sub>6.6</sub> En la productividad total

#### **4) Diseño de la investigación.**

El propósito de esta investigación prácticamente está basado en realizar primero una medición tanto de la motivación interna como externa, posteriormente hacer una comparación con los niveles de productividad de los últimos tres bimestres del año 2004 y con las distintas características que tienen los sujetos. Para medir los niveles de motivación se elaboro un cuestionario (basado en las distintas teorías expuestas en el capítulo 2) el cual comprende preguntas enfocadas en la medición de la motivación interna y externa. (ver ANEXO 1). Los niveles de productividad fueron proporcionados por los supervisores de la campaña.

#### **5) Escenario.**

##### **Atento Servicios SA de CV**

**Dirección:** Monterrey #100 Colonia Roma.

Atento México es una de las principales empresas en el mercado mexicano en la prestación de servicios de atención de las relaciones entre las empresas y sus clientes, a través de *contact centers* o plataformas multicanal (teléfono, *internet*, SMS...).

Atento México nació a principios del año 2001 como la empresa con el mayor y más avanzado, desde el punto de vista tecnológico, *contact center* del país. A finales del año pasado, los puestos de atención de Atento México sumaban 2.669 en sus tres centros de la ciudad de Monterrey (Nuevo León), Ciudad de México y Pachuca, en el estado de Hidalgo. Actualmente, Atento México da empleo a más de 1.100 profesionales aproximadamente, muchos de ellos jóvenes estudiantes o recién egresados de carreras universitarias. Los ejecutivos de Atento México son destacados profesionales con amplia experiencia en este sector de la industria, lo que supone una planeación estratégica de cada uno de los movimientos que se realizan dentro de la empresa, brindando un alto nivel de confiabilidad a nuestros clientes.

La oferta de Atento México abarca tanto productos especializados de gran valor añadido como servicios automatizados, ofreciendo así a sus clientes un servicio combinado que les supone un importante ahorro de costes.

## 6) Sujetos.

El cuestionario se aplicó a 40 miembros de la empresa **Atento México SA de CV** que colaboran en la campaña Finanzia Auto BBVA Bancomer en el área de análisis de crédito automotriz.

Los sujetos están distribuidos de la siguiente forma:

Turno		Género		Estado civil		Estudios		Grupos de edades	
Matutino	20	Femenino	26	Casado	6	Medios	15	19-20	6
Vespertino	20	Masculino	14	Soltero	34	Superiores	25	21-22	13
								23-24	9
								25-29	12

## 7) Instrumento de medición.

El cuestionario esta compuesto por 52 preguntas, de las cuales 31 están enfocadas a medir la motivación intrínseca y el resto a la motivación extrínseca. Los datos adicionales que son solicitados son: Género (masculino o femenino), estudios (medios o superiores), estado civil (casado o soltero) y turno (matutino o vespertino). (ver ANEXO 1)

## 8) Procedimiento.

La investigación se realizo con la aplicación del cuestionario a 40 empleados de la empresa **Atento Servicios SA de CV** que laboran en la campaña Finanzia Auto BBVA Bancomer en el área de análisis de crédito automotriz y que además tienen mas de 6 meses de laborar en dicha área, la selección de los sujetos fue determinada únicamente por el tiempo que llevan laborando, los niveles de productividad fueron proporcionados por los supervisores de la campaña.

## INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

### Existe diferencia entre los turnos matutino y vespertino.

Turno	a		b		c		d		e		f		t <sub>ab</sub>		t <sub>cd</sub>		t <sub>ce</sub>		t <sub>ce</sub>	
	Interno	Externo	Prod.1	Prod.2	Prod.3	Prod.Total														
Matutino	M	47.95	49.25	48.90	47.15	46.80	46.70		0.464	ns	0.668	ns	0.943	ns	0.136	ns				
	n	20	20	20	20	20	20													
	s	8.63	9.07	7.23	9.21	6.84	6.88													
Vespertino	M	52.15	50.75	51.25	52.80	53.05	53.25		0.402	ns	0.430	ns	0.469	ns	0.071	ns				
	n	20	20	20	20	20	20													
	s	11.02	11.00	12.40	10.31	11.84	11.83													
<b>t</b>		1.342	0.470	0.732	1.828	<b>2.044</b>	<b>2.140</b>													
<b>p</b>		ns	ns	ns	ns	p=.05	p=.05													

Tabla 1

- La productividad en el tercer bimestre reporta una media mayor en el grupo vespertino que en el matutino.
- La productividad total reporta una media mayor en el grupo vespertino que en el matutino.

### Existe diferencia entre los géneros maculino y femenino

Género	a		b		c		d		e		f		t <sub>ab</sub>		t <sub>cd</sub>		t <sub>ce</sub>		t <sub>ce</sub>	
	Interno	Externo	Prod.1	Prod.2	Prod.3	Prod.Total														
Femenino	M	48.04	48.69	49.77	50.81	49.00	49.73		0.254	ns	0.449	ns	0.322	ns	0.770	ns				
	n	26	26	26	26	26	26													
	s	9.62	8.83	8.51	8.20	8.74	8.76													
Masculino	M	53.79	52.43	50.64	48.43	51.64	50.43		0.330	ns	0.451	ns	0.210	ns	0.669	ns				
	n	14	14	14	14	14	14													
	s	9.94	11.80	12.88	13.05	12.31	12.61													
<b>t</b>		1.765	1.039	0.227	0.619	0.711	0.185													
<b>p</b>		ns	ns	ns	ns	ns	ns													

Tabla 2

- Los resultados no son significativos entre ninguna de las medias de los géneros.

**Existe diferencia entre el estado civil de los individuos.**

Estado civil		a	b	c	d	e	f	t <sub>ab</sub>		t <sub>cd</sub>		t <sub>ce</sub>		t <sub>ce</sub>	
		Interno	Externo	Prod.1	Prod.2	Prod.3	Prod.Total								
Casado	M	47.17	48.83	53.67	54.50	57.17	56.67	0.236	ns	0.193	ns	0.877	ns	0.766	ns
	n	6	6	6	6	6	6								
	s	13.01	11.30	8.17	6.63	5.38	7.37								
Soltero	M	50.56	50.21	49.44	49.18	48.65	48.79	0.149	ns	0.103	ns	0.317	ns	0.212	ns
	n	34	34	34	34	34	34								
	s	9.52	9.91	10.37	10.42	10.20	10.15								
<b>t</b>		0.610	0.281	1.120	1.641	<b>3.034</b>	<b>2.267</b>								
<b>p</b>		ns	ns	ns	ns	p=.01	p=.05								

Tabla 3

- La productividad en el tercer bimestre reporta una media mayor en el grupo de casados que en el grupo de solteros.
- La productividad total reporta una media mayor en el grupo de casados que en el grupo de solteros.

**Existe diferencia entre los distintos niveles de estudio de los individuos.**

Estudios		a	b	c	d	e	f	t <sub>ab</sub>		t <sub>cd</sub>		t <sub>ce</sub>		t <sub>ce</sub>	
		Interno	Externo	Prod.1	Prod.2	Prod.3	Prod.Total								
Medios	M	46.20	49.33	49.47	50.67	52.67	51.27	0.679	ns	0.336	ns	0.917	ns	0.557	ns
	n	15	15	15	15	15	15								
	s	12.22	13.03	9.49	10.05	9.63	10.68								
Superiores	M	52.36	50.40	50.44	49.56	48.28	49.20	0.884	ns	0.298	ns	0.736	ns	0.444	ns
	n	25	25	25	25	25	25								
	s	7.78	7.91	10.61	10.26	10.14	9.90								
<b>t</b>		1.751	0.288	0.299	0.336	1.369	0.610								
<b>p</b>		ns	ns	ns	ns	ns	ns								

Tabla 4

- Los resultados no son significativos entre ninguna de las medias de estudios medios y estudios superiores.

**Existe diferencia entre los distintos grupos de edades de los individuos.**

Edad		a	b	c	d	e	f	t <sub>ab</sub>		t <sub>cd</sub>		t <sub>ce</sub>		t <sub>ce</sub>	
		Interno	Externo	Prod.1	Prod.2	Prod.3	Prod.Total								
1)19-20	M	44.33	45.17	42.17	48.33	52.33	47.17	0.180	ns	0.945	ns	1.434	ns	0.623	ns
	n	6	6	6	6	6	6								
	s	9.25	6.71	12.42	10.03	12.13	9.39								
2)21-22	M	51.08	51.00	52.38	51.69	51.92	52.54	0.024	ns	0.166	ns	0.124	ns	0.057	ns
	n	13	13	13	13	13	13								
	s	8.61	8.35	9.69	11.43	9.14	12.07								
3)23-24	M	53.44	55.89	54.00	50.22	52.22	52.78	0.464	ns	0.972	ns	0.584	ns	0.511	ns
	n	9	9	9	9	9	9								
	s	10.77	11.63	6.40	9.76	6.53	7.61								
4)25-29	M	49.25	46.92	48.58	48.75	44.83	46.50	0.536	ns	0.042	ns	0.852	ns	0.908	ns
	n	12	12	12	12	12	12								
	s	11.01	10.28	10.16	9.73	11.36	9.47								
t <sub>12</sub>		1.511	1.626	1.780	0.649	0.074	1.055								
sig		ns	ns	ns	ns	ns	ns								
t <sub>13</sub>		1.936	<b>2.299</b>	<b>2.872</b>	0.416	0.027	1.410								
sig		ns	p=.05	p=.01	ns	ns	ns								
t <sub>14</sub>		0.997	0.433	1.095	0.085	1.263	0.142								
sig		ns	ns	ns	ns	ns	ns								
t <sub>23</sub>		0.594	1.299	0.407	0.347	0.072	0.056								
sig		ns	ns	ns	ns	ns	ns								
t <sub>24</sub>		0.461	1.084	0.955	0.694	1.710	1.397								
sig		ns	ns	ns	ns	ns	ns								
t <sub>34</sub>		0.874	1.837	1.495	0.342	1.877	1.684								
sig		ns	ns	ns	ns	ns	ns								

**Tabla 5**

- La motivación externa reporta una media mayor en el grupo con rango de edad de 23-24 años que en el grupo con rango de edad de 19-20 años.

- La productividad del primer bimestre reporta una media mayor en el grupo con rango de edad de 23-24 años que en el grupo con rango de edad de 19-20 años.

## CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS

Al momento de analizar los resultados de las tablas, se puede concluir que la *motivación interna y externa* y los distintos niveles de productividad para cada *turno, género, estado civil, niveles de estudio y grupos de edades* se encuentran muy equilibrados, ya que a pesar de que sí se encontraron pequeñas diferencias, estas no son significativas, esto ocurre en todos los casos analizados. En cambio cuando se buscaron diferencias entre cada una de las características de los grupos, estas sí resultaron ser significativas en algunos casos.

Por ejemplo, en el caso de la tabla 1 se encontraron diferencias significativas, ya que en el turno vespertino, la *productividad 3* y la *productividad total* resultó ser considerablemente mayor que en el turno matutino, lo cual puede ser atribuido a que la carga de trabajo suele ser mayor por la tarde que por la mañana.

En la tabla 2 y 4 no se encontraron diferencias significativas en ninguno de los casos.

Cuando se analizaron los resultados obtenidos en la tabla 3, se reportó una mayor productividad (*productividad 3 y total*) en el grupo de casados que en el de solteros, atribuible posiblemente a que durante dicho periodo (noviembre y diciembre) los compromisos que dicho grupo tiene suelen ser más fuertes e importantes que para el grupo de solteros.

En los resultados obtenidos en la tabla 5, se encontraron diferencias entre las medias del grupo de edades de 19 a 20 años y 23 a 24 años. Dichas diferencias fueron encontradas entre la *motivación externa* y la *productividad 1*, es decir, en el grupo donde el rango de edades está entre 23 y 24 años, reporta una media superior a la del grupo de edades de 19 y 20 Años, lo cual puede ser atribuible a que dichos sujetos posiblemente estén por terminar una licenciatura o ya la hayan concluido, lo cual les puede dar mayor oportunidad de escalar puestos dentro de la misma empresa o la posibilidad de obtener otro mejor en otra empresa.

Dentro de las sugerencias que se pueden dar cuando se realice este tipo de investigación son:

- Contemplar a un mayor número de individuos.
- Elaborar un instrumento de medición con un mayor número de preguntas.
- Contemplar la antigüedad en la empresa, en la campaña y en el área.

Lo anterior es sólo con el objetivo de contar con un mayor número de variables y datos para así poder obtener datos mucho más concisos.

Las sugerencias que se dan al momento de tratar con un tema tan complejo como lo es la motivación son las siguientes:

- Se recomienda conocer a un nivel más personal a los sujetos con los que se labora, esto es para tratar de conocer las necesidades que tienen y cómo se puede ayudar a satisfacerlas, y que por consiguiente esto también resulte benéfico para la misma empresa, es decir, en una elevada o sostenida productividad.
- Al momento de crear programas de incentivos (motivación externa) estos no deben de estar concentrados únicamente en el aspecto económico, ya que el resultado puede ser contraproducente y puede ocasionar que el trabajador sólo se comprometa con el dinero y no con las metas que fija la organización.
- Nunca se debe olvidar que lo que puede incentivar o motivar (aspectos internos) a algunos individuos no siempre sirve para todos los demás.
- La retroalimentación y orientación de cómo es que el trabajador ha progresado de acuerdo a los objetivos y metas fijadas es muy importante ya que él, conoce su desempeño y puede corregir de una forma más eficiente sus deficiencias, y por consiguiente elevar sus niveles de productividad.
- Los programas expuestos en el Capítulo 4 sólo son ejemplos de lo que algunas empresas norteamericanas han realizado para atender a las distintas necesidades de la nueva fuerza de trabajo que ha ido surgiendo a lo largo del tiempo, y por consiguiente no se debe de pensar que estas pueden llegar a ser recetas mágicas que llevaran a la solución de problemas en la empresa mexicana, las necesidades de cada empresa y características del personal en cada una de ellas son muy distintas y variables, y por consiguiente cada plan que se formule debe atender a dichas necesidades, la empresa, el personal y el entorno.

## BIBLIOGRAFÍA

Chiavenato, Idalberto. **Administración de Recursos Humanos**. McGraw-Hill. México 1983.

Chiavenato, Idalberto. **Introducción a la teoría general de la administración**. McGraw-Hill. México 1999.

Dessler, Gary. **Organización y administración**. Edit. Prentice may. 1993.

Genesca Garrigosa, Eric. **Motivación y enriquecimiento del trabajo**. Editorial Hispano Europea. España 1977.

Hernández y Rodríguez, Sergio. **Introducción a la administración. Un enfoque teórico-práctico**. McGraw-Hill interamericana de México S.A. de C.V. México 1994.

Koontz, Harold y O´Donnell, Cyril. **Administración**. McGraw-Hill. México 1986.

Robbins, Sthephen P. **Comportamiento organizacional**. Edit. Prentice Hall Hispanoamericana S.A. México 1994.

Robbins y Coulter. **Administración**. Edit. Pearson Educación. México 2000.

Vroom, Víctor H.; Deci, L. E. **Motivación y alta dirección**. Editorial Trillas. México 1979.

<http://www.gestiopolis.com/dirgp/rec/motivacion.htm>

<http://www.atento.com.mx>

## **ANEXO**

### **Cuestionario de motivación intrínseca y extrínseca.**

**Instrucciones:** Conteste a las declaraciones que se te presentan utilizando la siguiente escala:

- a)** Totalmente en desacuerdo
- b)** En desacuerdo
- c)** Indeciso
- d)** De acuerdo
- e)** Totalmente de acuerdo

- 1.** Hago mi trabajo con motivación
- 2.** Lo que no me gusta de mi trabajo son las tareas que realizo.
- 3.** Lo que no me gusta de mi trabajo es el lugar.
- 4.** Me gusta mi trabajo
- 5.** Lo que no me gusta de mi trabajo es el horario.
- 6.** La relación con mis compañeros es buena.
- 7.** Me encuentro satisfecho con el desempeño que tengo en mi trabajo.
- 8.** Me encuentro satisfecho con la remuneración económica que recibo en mi trabajo.
- 9.** El factor económico es importante para que yo me mantenga incentivado.
- 10.** Las metas que deseas alcanzar en mi trabajo son claras y realistas.
- 11.** En mi trabajo hago las cosas lo mejor que puedo.
- 12.** Lo que no me gusta de mi trabajo es el sueldo.
- 13.** Las personas cercanas a mi, se interesan por lo que hago y por cómo me encuentro.

14. Experimento una sensación de crecimiento personal a través del trabajo que realizo a diario
15. Me encuentro orgulloso de los aportes que hago en mi trabajo.
16. Realizo mejor mi trabajo, cuando la probabilidad de éxito es mayor que la de fracaso.
17. La relación con mi jefe no es buena.
18. La actividad que realizo me lleva por el camino del éxito.
19. En la actividad que realizo me siento obstruido.
20. Mi tanque de energía siempre está lleno.
21. Las políticas de la empresa obstruyen mi labor.
22. Los logros que he obtenido en mi trabajo son importantes para mí.
23. Las condiciones de trabajo son las optimas para yo tenga un elevado desarrollo personal.
24. El apoyo y trato que recibo por parte de mis supervisores es el adecuado.
25. Un aumento en mi salario está dado por un incremento de mi jornada laboral.
26. Un aumento en mi salario está dado por un incremento en mi salario diario.
27. Conozco la forma en soy evaluado.
28. La forma en que soy evaluado es equitativa.
29. La manera en que soy recompensado por la empresa es insuficiente.
30. En el trabajo me intereso por hacer sentir bien y ayudar al nuevo miembro del equipo.
31. El ambiente social en la empresa es individualista
32. Las condiciones de trabajo son las optimas para yo tenga un elevado desarrollo laboral.
33. Me agrada compartir mi descanso con algunos de mis compañeros
34. Platico con algunos de mis compañeros de asuntos personales

35. Me gusta resolver problemas y ser responsable de mi trabajo.
36. Me gusta recibir retroalimentación sobre mi rendimiento
37. Realizo mejor mi trabajo, cuando la relación entre éxito y fracaso es de 50 y 50%.
38. Pongo mucho empeño en mejorar mi rendimiento en el trabajo.
39. Me gusta la competencia y ganar.
40. Con frecuencia me encuentro hablando con quienes me rodean de situaciones no laborales.
41. Me gustan los grandes retos.
42. Me gusta tener el mando de las cosas.
43. Realizo mejor mi trabajo, cuando la probabilidad de fracaso es mayor que la de éxito.
44. Me gusta agradecerle a los demás.
45. Me gusta saber cuanto he avanzado cuando termino mis actividades.
46. Me enfrento a las personas que hacen cosas con las que no estoy de acuerdo.
47. tiendo a establecer relaciones estrechas con mis compañeros de trabajo.
48. Me gusta establecer metas realistas y alcanzarlas.
49. Me gusta influir en los demás para salirme con la mía.
50. Me gusta formar parte de grupos y organizaciones.
51. Me agrada la satisfacción de terminar una actividad difícil.
52. Disfruto trabajar en equipo que trabajar solo.