

Unidad: UAM - Iztapalapa.

Carrera : Lic. Administración

División : Ciencias Sociales y Humanidades

Materia : Seminario de Investigación.

Título :

Influencia de factores motivaciones y de higiene en el desempeño de los empleados (Caso aplicado a la empresa MSG).

Fecha : 06 de Octubre de 1997

Alumnas : Lima Chávez María de los Angeles

Sánchez Arteaga Ma. de Jesús

Vergara Juárez Verónica

Matricula : 92227228

93226903

93228352

Asesor: Maestra Alma Patricia Aduna Mondragón.



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA
IZTAPALAPA**

**TESINA PARA OBTENER EL TÍTULO DE LA
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN.**

**“INFLUENCIA DE FACTORES MOTIVACIONALES Y DE HIGIENE
EN EL DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS”.
(CASO APLICADO A LA EMPRESA MSG)**

INVESTIGACIÓN REALIZADA POR:

**LIMA CHÁVEZ MARÍA DE LOS ÁNGELES
SÁNCHEZ ARTEAGA MA. DE JESÚS
VERGARA JUÁREZ VERÓNICA**

1997

MASTRA: ALMA PATRICIA ADUNA MONDRAGÓN

Gracias por su apoyo y ayuda brindada durante esta investigación, pero sobre todo por enseñarnos que; ser joven es tener ideales y luchar hasta lograrlos, es soñar en el futuro por el que se trabaja en el presente, es tener siempre:
algo que hacer,
algo que crear,
algo que dar.

A t t e .

Ángeles,
María de Jesús
y Verónica

A MIS PADRES Y HERMANAS

Sabiendo que no existirá una forma de agradecer una vida de sacrificio y esfuerzo, quiero que sientan que el objetivo logrado también es de ustedes y que la fuerza que me ayudo a conseguirlo fue su apoyo.

Con cariño y admiración.

A HORACIO

Gracias por todo el apoyo que me brindaste en esta etapa de mi vida, por estar conmigo en mis triunfos y fracasos, y alentarme a continuar siempre adelante.

Atte.

Ángeles

A MIS PADRES Y HERMANOS

POR QUE SIN SU APOYO,
NO LOGRARÍA MIS
PROPÓSITOS.

A MAX

GRACIAS A TU APOYO INCONDICIONAL,
HE LOGRADO UNA DE MIS METAS.

at te .

Ma. de Jesús

A MIS PADRES

GRACIAS POR AYUDARME
A CUMPLIR OTRO SUEÑO,
Y POR BRINDARME
LA VALIOSA OPORTUNIDAD
DE EXISTIR.

at te .

Verónica.

CAPÍTULO IV

METODOLOGÍA	57
- HIPÓTESIS	57
- DEFINICIÓN DE VARIABLES	58
- INSTRUMENTO	59
- DESCRIPCIÓN DEL ESCENARIO	59
- DESCRIPCIÓN DE SUJETOS	59
- ANÁLISIS DE DATOS	61

CAPITULO V

INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	63
CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS	72
BIBLIOGRAFÍA	76
ANEXOS	80
- ¿QUÉ ES MSG?	80
- DESCRIPCIÓN DE LOS PUESTOS	82
- CUESTIONARIO MOT- HIG	84
- GRÁFICOS	88

ÍNDICE

	PÁG.
RESUMEN	8
INTRODUCCIÓN	9
CAPÍTULO I	
DESEMPEÑO	12
CAPÍTULO II	
TEORÍAS MOTIVACIONALES	21
1.- TEORÍA DE MASLOW	22
2.- TEORÍA DE McCLELLAND	26
3.- TEORÍA DE LAS EXPECTATIVAS	28
4.- TEORÍA DE LA EQUIDAD	34
CAPÍTULO III	
TEORÍA MOTIVACIONAL DE HERZBERG	40

RESUMEN

Esta investigación de tipo ex-post-facto, analiza la influencia que tienen los factores motivacionales e higiénicos en el desempeño de los empleados de una empresa consultora en Sistemas de Información "MSG". Para determinar dicha influencia se aplicó un cuestionario autoadministrado a la población de empleados de la misma (27 empleados).

Se encontró que, en general, la empresa utiliza factores de tipo higiénico para motivar el desempeño de sus empleados; factores tales como: incentivos económicos y capacitación (adquisición de nuevos conocimientos). Por otra parte, los resultados obtenidos sugieren que lo que realmente motiva a los empleados a desempeñar sus tareas son factores de tipo motivacional, siendo de éstos los de mayor importancia: reconocimiento, satisfacción personal, responsabilidad, y el trabajo en sí mismo. Sin embargo, ésta investigación revela que la empresa no implementa ni difunde el uso de este tipo de factores para mejorar el desempeño de sus empleados.

Aunque este estudio es breve, nos brinda un acercamiento de las condiciones que imperan en empresas del mismo ramo que MSG, con respecto al desempeño de los empleados y al papel que juegan los factores motivacionales e higiénicos en la motivación del mismo.

INTRODUCCIÓN

Una de las principales tareas en una empresa es la de motivar a su personal en cualquier nivel, para que cumpla con el trabajo que realiza de una manera que alcance o supere los patrones de desempeño esperados.

La presente investigación se realizó con el propósito de analizar cuáles son los factores que motivan el desempeño de los miembros de una organización.

Considerando que la mayoría de investigaciones sobre este tema se han realizado a nivel operario (los miembros de la organización cuyo trabajo es predominantemente manual; por ejemplo, los obreros del departamento de producción), este estudio se enfoca al análisis de la influencia de los factores motivacionales y de higiene en el desempeño de los *empleados*, es decir, en aquellos miembros de la organización cuyo trabajo es de categoría más intelectual y de servicio.

El fundamento teórico de esta investigación, es la Teoría de los dos factores de Herzberg, la cual sostiene que tanto los factores de higiene (aquellos que corresponden al ambiente y se refieren a las condiciones que rodean al empleado, por ejemplo: la remuneración, los incentivos económicos, las condiciones físicas del trabajo, entre otros) como los factores motivacionales (aquellos que están relacionados con la ejecución de las tareas, es decir con el contenido del cargo: el trabajo en sí mismo, el logro, el reconocimiento, etc.), son factores importantes en la motivación de los empleados para el desempeño de sus tareas (el desempeño es el grado de realización de las tareas que constituyen el trabajo de un individuo).

El estudio se realizó en la empresa MSG Consultoría en Sistemas de Información, S.A. DE C.V., la cual se dedica a planear, analizar, diseñar, construir e implantar Sistemas de Información, así como a la capacitación técnica y operativa en las instalaciones de sus clientes.

Con base en los resultados que se obtengan, se intentarán proponer y promover aquellos factores que contribuyan al buen desempeño de los empleados de MSG. Dichos resultados se obtendrán mediante un cuestionario aplicado a la población de la empresa.

Es importante señalar que con este estudio no se puede hacer una generalización de las condiciones que imperan en el ramo, ya que para ello se tendría que haber tomado una muestra representativa del mismo; no obstante, pretendemos que esta investigación ofrezca un *panorama* acerca de los factores que influyen en el desempeño de los empleados de empresas consultoras en Sistemas de Información.

AUTORAS.

CAPITULO I

DESEMPEÑO

Se considera que el desempeño del empleado en el puesto que ocupa, es la consecuencia directa de:

- 1.- la habilidad, rasgos e intereses del empleado y,
- 2.- el nivel motivacional del empleado.

La habilidad refleja la capacidad, una característica relativamente estable que permite a las personas comportarse de alguna forma específica.

Se puede predecir el desempeño mediante un avalúo de la habilidad, rasgos, intereses y nivel de motivación; la evaluación exacta del nivel de motivación de una persona es más fácil de comentar, o teorizar que medirlo en la práctica.

La investigación organizacional también ha indicado que hay otras variables que influyen en la relación entre el buen desempeño de un empleado y su habilidad, rasgos, intereses y motivaciones. Algunas variables que intervienen incluyen el diseño del puesto, diseño organizacional, liderazgo, recompensas, y la claridad de la función a desempeñar.

La noción de un buen desempeño ha sido preocupante para los administradores; lo que se considera como buen desempeño y rendimiento es una cuestión importante. Un buen desempeño, para un administrador, puede ser la producción de más unidades; para otros puede ser mayor calidad del producto o una actitud más responsable. Lo que se considera bueno depende de los juicios y valores asignados por el administrador, y de los valores organizacionales. Hay quienes proponen que la toma de decisiones en torno a si un desempeño es bueno o no, depende de los valores sociales; por tanto parece razonable suponer, antes de responder si el rendimiento es o no bueno, que se deben considerar a la persona, al administrador, la organización y la sociedad.

Dentro de los principales determinantes del desempeño están la motivación del empleado y el ambiente organizacional. Existen 3 puntos claves para determinar e influir sobre la motivación del trabajador con el fin de llevar a cabo una tarea:

a) El estado general de vivacidad, es decir, la intensidad de la motivación del trabajador para emprender cualquier tarea (fuerza motivacional)

b) Los mecanismos a través de los cuales se canaliza la motivación del individuo que lo impulsa al desempeño (proceso motivacional) y

c) Mecanismos que sostienen y mantienen la conducta del individuo a través del tiempo (mantenimiento de la motivación).

En la fuerza motivacional es muy importante identificar los factores que influyen sobre el nivel o intensidad de la motivación para asumir una forma de conducta.¹

Para analizar la fuerza motivacional se presentan dos enfoques: el primer enfoque se centra en las necesidades o deseos del individuo; este enfoque explica las diversas deficiencias (que pueden ser fisiológicas y psicológicas) que experimenta la gente, en este sentido la gente es empujada a asumir alguna forma de conducta debido a que siente alguna deficiencia. El segundo enfoque se centra en las metas u objetivos, aquí se acentúan los objetivos o resultados que los individuos buscan obtener; desde este enfoque puede verse a la motivación como una fuerza que empuja a los individuos hacia el objeto deseado y cuando se alcanza la meta o se obtiene un resultado, se supone que quedarán satisfechos.

¹El contenido de esta sección se basa substancialmente en la obra de Cofer y Appley (1964); Davis y colaboradores (1968); Herzberg (1966); Maslow (1943) y Mc Gregor (1960)

Los dos enfoques de necesidades y metas no se encuentran en conflicto; en el primer enfoque, es propio considerar que la insatisfacción es la base de la motivación; es decir, se asume que la insatisfacción representa un estado de privación de la necesidad. En el segundo enfoque, se considera que la motivación se relaciona con la satisfacción; se presume que la previsión de satisfactores asociados a objetos o metas llevan al individuo hacia su logro.

Los tipos de factores que motivan a la gente a conducirse en formas determinadas; se sugiere que cualquiera de los enfoques para comprender la motivación es satisfactorio, mientras que estos no sean confundidos. El primero de ellos hace hincapié en los diversos tipos de necesidades que llevan a la gente hacia ciertas conductas, mientras que el segundo pone en relieve las metas o resultados ambientales que también llevan a la gente a ciertos tipos de conducta.

Se tiene que tomar en cuenta que la gente experimenta una amplia variedad de necesidades personales que buscan satisfacer en un establecimiento de trabajo. Más aún el lugar de trabajo provee un número importante de resultados que pueden servir para reforzar la conducta del empleado; lo que es importante recordar es que los individuos varían marcadamente en cuanto a los tipos de necesidades que los motivan y en cuanto a las clases de refuerzos que buscan.

El proceso motivacional, se refiere al mecanismo que saca al individuo de un estado motivado y lo traslada a una forma específica de comportamiento; como tal el proceso motivacional se relaciona con la dirección de la conducta; este proceso puede contrastarse con las necesidades o resultados que son más aplicables a la *intensidad* de la conducta motivada, aunque los dos aspectos de la motivación obviamente no pueden separarse en la vida real.

Es muy difícil estudiar el proceso motivacional, ya que solo podemos examinar concretamente el resultado de la motivación, es decir, la forma de conducta realmente elegida. Por lo anterior se han formulado diversas teorías que tratan de explicar este proceso.

De acuerdo con Cummings la teoría de la expectativa sirve como base para comprender mejor los procesos motivacionales; en su forma más general, la teoría trata de identificar la variabilidad en la conducta con 3 clases de predictores: la motivación, la habilidad y las variables organizacionales. La parte motivacional de la teoría pone un gran énfasis en la importancia del logro de metas para influir tanto en la intensidad como la dirección de la conducta motivada.

En un establecimiento organizacional existen 2 clases de resultados potencialmente válidos; los resultados extrínsecos, los cuales son determinados en gran parte por las prestaciones organizacionales formales e informales; esto sólo si la empresa considera valioso el desempeño del empleado. Los resultados intrínsecos emanan en gran medida del interior del individuo, como lo es el sentimiento de realización después de un desempeño satisfactorio, la organización sólo puede tener un impacto indirecto sobre ellos. Es importante recalcar que sólo motivarán al individuo aquellos resultados intrínsecos y extrínsecos que éste considera válidos.

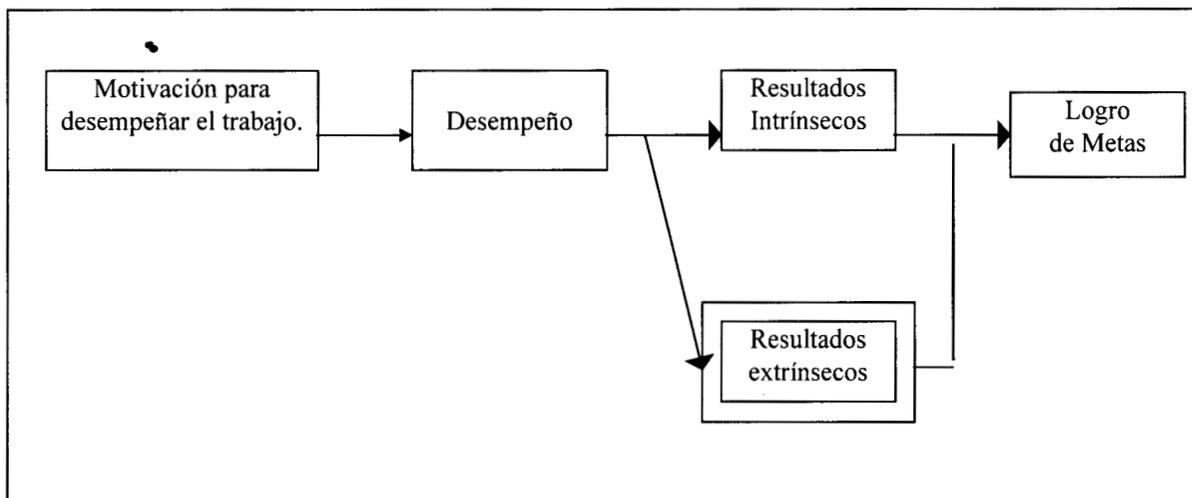


FIGURA 1 Motivación para el alto desempeño.²

La teoría esta representada en el diagrama de la figura 1 en lo relativo al desempeño del trabajo. Se supone que la motivación para producir está relacionada positivamente con el desempeño. Repitiendo la percepción que los une se le denomina expectativa o probabilidad de esfuerzo-desempeño. El desempeño a su vez, conduce a resultados extrínsecos e intrínsecos; el eslabón conceptual entre estas variables se denomina medio o probabilidad de desempeño-compensación.

² Figura tomada del libro de Cummings, L., "Recursos Humanos. Desempeño y Evaluación", pag. 45.

Con lo anterior la teoría de la expectativa predice que un individuo será generalmente un alto desempeñante cuando:

1. Ve que existe una alta probabilidad de que sus esfuerzos conduzcan a un alto desempeño;
2. Ve una alta probabilidad de que el alto desempeño conducirá a resultados y
3. Considera que estos resultados serán, al hacer un balance, positivamente atractivos para él.

Si una o más de estas condiciones no se cumpliera, la teoría pronosticaría que el individuo no es un alto desempeñante.

Para resumir se ha tratado de demostrar la forma en que la gente es motivada para desempeñar su trabajo de manera efectiva dentro de una organización. Con este fin se propuso un modelo que pone de relieve la importancia de los resultados en el proceso motivacional; apuntamos que la evidencia sostiene que los resultados extrínsecos e intrínsecos son motivadores del desempeño del empleado.

El modelo también subraya la importancia de 2 percepciones contingentes en el proceso motivacional; la primera de ellas tiene que ver con la percepción del individuo sobre la existencia de un nexo entre sus esfuerzos y su desempeño; la segunda está relacionada con la percepción de la unión entre el desempeño y aquellos resultados valorados por el individuo.

EL AMBIENTE EN QUE SE DESEMPEÑA EL TRABAJO.

Como sabemos el desempeño se lleva a cabo en un contexto organizacional; de hecho es la organización quien define la naturaleza del desempeño. Se tratará en forma breve el impacto de 3 características de las organizaciones sobre el desempeño del empleado, las cuales son:

- 1.- la naturaleza de la tarea misma (Diseño de tareas)
- 2.- la conducta de los directivos (liderazgo)
- 3.- los sistemas de compensaciones de la organización.

DISEÑO DE LA TAREA:

Básicamente este tiene que ver con la forma en que los trabajadores alcanzan los objetivos de su trabajo; como tal, entre las dimensiones importantes de una tarea se incluyen la amplitud y la variedad de actividades desarrolladas, la habilidad para variar el ritmo de las actividades libres de limitaciones tecnológicas o fiscalizadoras, la habilidad y el conocimiento necesarios para llevar a cabo cada una de las tareas y la responsabilidad asociada con el cumplimiento de las mismas.

Aunque estas dimensiones diversas de la estructura de las tareas rara vez han sido delineadas, con frecuencia se supone que los trabajos pueden ir desde los más simples o especializados (los que requieren desempeñar pocas actividades estrechamente definidas, altamente limitadas y que exigen poca habilidad) hasta los más generalizados o enriquecidos (los que requieren de muchas actividades ampliamente definidas, relativamente ilimitadas y que necesitan de mucha experiencia). Curiosamente tanto la especialización como la generalización han sido nombrados por varios autores como la causa de un mayor desempeño del trabajo.

LIDERAZGO Y DESEMPEÑO

La conducta de los directivos o el liderazgo, es quizá la variable organizacional que ha sido investigada con mayor profundidad y la que ha tenido un impacto potencial sobre el desempeño de los empleados. Esta caracterización tiene dos aspectos primordiales. Uno de ellos ha tendido a subrayar el impacto que diversos rasgos o características (la inteligencia, por ejemplo) del gerente tienen sobre el desempeño de sus subordinados. El segundo aspecto ha puesto en relieve la relación entre las conductas del superior (por ejemplo, la participación en la toma de decisiones) y el desempeño de los subordinados.

SISTEMAS DE COMPENSACIONES

En cuanto a los sistemas de compensaciones, existen quienes argumentan que los salarios no motivan la productividad del empleado mientras que otros sugieren que el salario es el principal motivador.

La gente difiere marcadamente en cuanto al valor que da a las compensaciones formales de la organización. Esto se ha demostrado en estudios que investigaron la importancia del pago. Estos estudios encontraron que el valor que se da al pago depende del sexo, la edad, los antecedentes familiares, el nivel de salario y el nivel de trabajo del individuo, así como de otros factores. Los estudios sobre la preferencia por determinadas compensaciones mostraron un grado similar de variabilidad.

Además de otorgar compensaciones perceptualmente válidas, un sistema efectivo de compensaciones debe unir la obtención de compensaciones a una alta productividad. McGregor describió este hecho como el principio de integración (la estructuración del sistema en tal forma que la obtención de compensaciones individualmente valoradas dependa del logro de los objetivos organizacionales).

En cuanto a las compensaciones monetarias, éstas pueden ser en dos formas. La primera de ellas implica el enlace directo entre el pago y la productividad a través de un sistema de incentivos. Por cada unidad de producción, el trabajador recibe un aumento adicional en su salario. Este tipo de sistema de pago ha resultado inaplicable en algunas organizaciones, pues requiere que la tarea sea repetitiva y estandarizada y que su producción sea fácilmente medible. Donde prevalecen estas condiciones, los sistemas de incentivos tienen probabilidades de ser motivadores efectivos del alto desempeño entre los trabajadores que valoran las compensaciones financieras y ven que el sistema opera según la intención de la organización.

El segundo sistema, el más usado y el que hace un intento por ligar la compensación y el desempeño, hace uso de los sistemas de evaluación y de aumentos periódicos del salario por "méritos". Esta modalidad sustituye la evaluación por la medición directa de la producción que se usa en los sistemas de incentivos. Para que el sistema sea efectivo en su totalidad, los trabajadores deben sentir que su desempeño es medido adecuadamente en el proceso de evaluación y que las compensaciones se encuentran directamente relacionadas con las evaluaciones favorables.

Según Cummings la organización interesada en aumentar el desempeño de sus empleados, debe tratar de identificar las condiciones en las que las compensaciones formales motivarán. Esto requiere, a su vez, de una cuidadosa atención al diseño de la tarea por lo que hace los niveles de habilidad de la fuerza de trabajo para asegurar que los empleados perciben altas probabilidades de esfuerzo-desempeño. También se requiere de que la organización recompense el desempeño de los superiores mediante alguna forma del sistema de incentivos, o bien, mediante una compensación efectiva tras la evaluación del desempeño, con base en un sistema de méritos.

CAPITULO II

TEORÍAS MOTIVACIONALES

En este capítulo, para la presente investigación se desarrolla una breve síntesis de diferentes teorías que tratan de explicar las bases de la motivación.

La década de 1950 fue un período fructífero para el desarrollo de conceptos sobre la motivación. En este período se formularon teorías específicas que, si bien fueron objetos de muchos ataques y ahora se cuestiona su validez, representan las explicaciones más conocidas de la motivación de los empleados. Entre otras son: la Teoría de las necesidades de Maslow y la Teoría de Herzberg, también para la presente investigación se analizaron las teorías de MacClelland y la de las Expectativas, como se verá se han desarrollado explicaciones más válidas de la motivación, pero se deben conocer estas primeras teorías, cuando menos por 2 motivos:

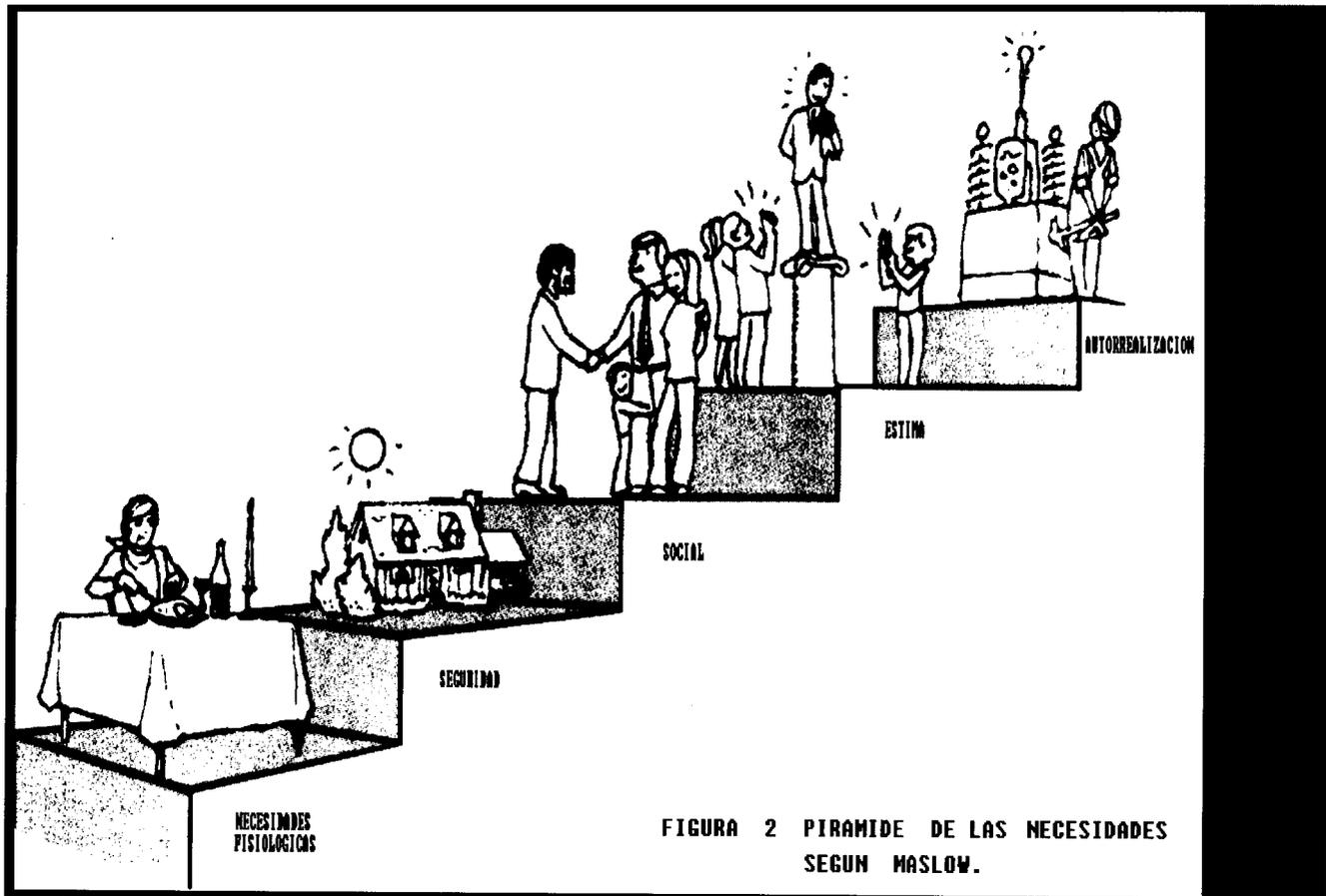
- 1. Representan el fundamento del cuál parten las teorías contemporáneas y**
- 2. los administradores en ejercicio usan estas teorías y su terminología para explicar la motivación de los empleados.**

1.- TEORÍA DE MASLOW

Podemos afirmar que la teoría más conocida de la motivación es la pirámide de las necesidades de Abraham Maslow. Maslow partió de la hipótesis que, los motivadores del comportamiento son las necesidades. El ser humano lucha y actúa para conseguir su satisfacción; las necesidades fundamentales del hombre son:

- las fisiológicas: incluyen hambre, sed, abrigo, sexo y otras necesidades corporales.
- las de seguridad: incluyen la seguridad y la protección contra daños materiales y emocionales.
- las de afiliación: incluye el afecto, el sentimiento de pertenencia y de aceptación y la amistad.
- las de estima: incluyen factores de estima internos como el respeto a sí mismo, la autonomía y la autorrealización, y factores de estima externos como la posición, el reconocimiento y la atención.
- las de autorrealización: el impulso por llegar a ser aquello para lo cual uno tiene capacidad; incluye: crecimiento, realización y el aprovechamiento de todo el potencial propio.

Estas necesidades se ordenan según una jerarquía, de forma que hasta que no se han satisfecho las de orden inferior a un nivel aceptable, no se activan y, por tanto, no se erigen en motivadores activos del comportamiento, las que le siguen a esta escala. Es decir, se considera que la condición para que activen las necesidades de orden superior, es la satisfacción de las de orden inferior a un cierto nivel.



1

Cuando se satisface una parte importante de cada una de estas necesidades, domina la siguiente necesidad, en términos de la figura 2 el individuo va ascendiendo por los estratos de la pirámide. Desde el punto de vista de la motivación, la teoría establecería que si bien ninguno de las necesidades queda plenamente satisfecha jamás, una necesidad substancialmente satisfecha ya no motiva.

¹Figura tomada del libro de Robbins Stephen "Comportamiento Organizacional", pag. 209.

Por tanto, si usted quiere motivar a alguien, según Maslow, tendrá que comprender en que nivel de la Pirámide se encuentra y centrarse en satisfacer las necesidades de ese nivel o del siguiente superior.

Maslow dividió las cinco necesidades en un orden superior y en un orden inferior. Las necesidades fisiológicas y de seguridad quedaron dentro del orden inferior y las necesidades sociales, de estima y autorrealización dentro del orden superior. La diferencia entre los ordenes partió de la premisa de que las necesidades de orden superior se satisfacen de manera interna (en el interior de la persona), mientras que las de orden inferior se satisfacen, sobre todo, de manera externa (como con salarios, contratos sindicales y antigüedad). De hecho la conclusión que se puede obtener de la clasificación de Maslow es que en épocas de abundancia económica, casi todos los trabajadores con empleo permanente satisfacen, de manera sustancial, todas sus necesidades de orden inferior.

La Teoría de las necesidades de Maslow es ampliamente reconocida, sobre todo por parte de los administradores en ejercicio, quizá debido a su lógica intuitiva y a que es fácil de comprender.

ANÁLISIS CRÍTICO DE LA TEORÍA DE MASLOW.

El valor de la teoría de Maslow estriba en que nos ofrece un esquema sencillo y comprensible del proceso que determina la activación o no activación de ciertas necesidades. De ser cierto su enfoque, dispondríamos de un instrumento que nos permitiera conocer y predecir en cada caso cuales son los factores motivacionales activos para determinada persona o grupo, lo cual permitiría orientar las acciones hacia su satisfacción. No obstante, a la validez general de la formulación de Maslow cabe oponer el reparo de que no hay suficiente evidencia empírica que sostenga la hipótesis de que las necesidades se activan y ordenan según la jerarquía que él propone. Lo único que parece plenamente demostrado, a través de muchas y muy diversas investigaciones, es que la insatisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad hace que estas dominen de forma vital al comportamiento, lo que inhibe la activación de los demás. Ahora bien, una vez satisfechas estas a nivel adecuado, no hay evidencia empírica que demuestre que las de afiliación, estima y autorrealización se activen y ordenen según la mencionada jerarquía.

Nada podemos decir con suficiente base empírica respecto a cuales son las necesidades de orden superior que se activan una vez satisfechas las de orden inferior. Nuestra opinión es que cualquier generalización al respecto es sumamente aventurada. Las diferencias interindividuales y la complejidad de la persona humana determinan que varíen en el tiempo y de una persona a otra el tipo de necesidades activas en determinadas circunstancias.

2.- TEORÍA DE McCLELLAND

De acuerdo con la teoría de McClelland muchas de las necesidades son adquiridas en la cultura. Tres de esas necesidades son : la necesidad de logro, de afiliación y la de poder.

McClelland sugiere que cuando una necesidad es fuerte en una persona, tiene por efecto motivarla a desarrollar una conducta que lleve a la satisfacción de la necesidad. Por ejemplo, cuando se tiene una necesidad de logro alta, la persona se siente estimulada a fijarse metas provocativas, a trabajar duro y a utilizar las destrezas y aptitudes necesarias para alcanzar esas metas.

McClelland, con base en los resultados de la investigación, ideó una serie descriptiva de factores que reflejan una gran necesidad de logro, estos son:

- A la persona le agrada tomar la responsabilidad para resolver problemas.
- La persona tiende a fijarse metas moderadas de logro y es propensa a aceptar riesgos calculados.
- La persona desea retroalimentación sobre el desempeño.

La necesidad de afiliación refleja el deseo de interactuar socialmente con la gente. La gente que tiene una gran necesidad de afiliación se preocupa por la calidad de importantes relaciones personales.

La persona que siente una gran necesidad de poder se concentra en obtener y ejercer poder y autoridad. Se preocupa por influir en los demás y llevar la batuta en las discusiones. De acuerdo con McClelland, el poder tiene dos posibles orientaciones: puede ser negativa si la persona que lo ejerce insiste en la dominación y el sometimiento, puede ser positivo si refleja una conducta persuasiva y capaz de inspirar.

El principal tema de la teoría de McClelland es que esas necesidades se aprenden al enfrentarse al ambiente en que se encuentran. Puesto que las necesidades son aprendidas, la conducta que se recompensa tiende a repetirse con mayor frecuencia. Por ejemplo, aquellos empleados que son recompensados por una conducta de logro, aprenden a aceptar riesgos moderados y alcanzar metas.

De manera similar, una gran necesidad de afiliación o poder puede deducirse de un historial en que se reciben recompensas por una conducta sociable, dominadora o que inspira. Como resultado del proceso de aprendizaje, los individuos desarrollan configuraciones exclusivas de necesidades que afectan a su conducta y desempeño. La mezcla óptima de necesidades, para tener éxito en el desempeño de un puesto en particular, sólo puede determinarse analizando las tareas del puesto, el sistema organizacional y los individuos involucrados.

ANÁLISIS CRÍTICO A LA TEORÍA DE McCLELLAND

Las implicaciones de la teoría y la investigación de McClelland son importantes para los administradores. Si las necesidades de los empleados pueden medirse con exactitud, las organizaciones pueden mejorar los procesos de selección y colocación. Por ejemplo, un empleado o un nuevo miembro en la organización que tenga una gran necesidad de logro podría ser colocado en una posición que le permita progresar. Esto daría por resultado un mejor desempeño debido a que las intensidades de las necesidades y las características del puesto coinciden. Así pues, resulta importante identificar las conductas necesarias para desempeñar eficazmente una serie de tareas, y entonces determinar que características individuales están mejor asociadas con esas conductas.

3.- TEORÍA DE LAS EXPECTATIVAS

Tolman y Lewin fueron los primeros investigadores en formular una teoría del comportamiento eminentemente cognoscitiva. De acuerdo con estos autores, el comportamiento del ser humano viene, en parte, condicionado por “las expectativas” que tiene respecto a lo que sucederá en el futuro. Posteriormente, en el ámbito de la Psicología General, Edwards, Davidson, Siegel y Atkinson contribuyeron al desarrollo y perfeccionamiento de esta teoría. Según la Teoría de las Expectativas:

- El hombre asocia a cada uno de sus actos o comportamientos determinados resultados.
- Tales resultados pueden producirle sentimientos de satisfacción o de insatisfacción en determinado grado.
- Antes de adoptar un determinado comportamiento, el hombre tiene ciertas expectativas (o probabilidades subjetivas) respecto de cuales son los resultados asociados al mismo.
- El ser humano selecciona de entre los diversos comportamientos alternativos aquel cuyos resultados, de acuerdo con sus expectativas, le proporcionarán el máximo de satisfacción.

Más recientemente, Mahoney y Jones, Porter y Lawler III y Vroom desarrollaron formulaciones de la Teoría de las Expectativas de gran utilidad en el ámbito de la Psicología industrial.

CONCEPTOS FUNDAMENTALES DE LA TEORÍA DE LAS EXPECTATIVAS

Los conceptos básicos utilizados en la formulación de la Teoría de las Expectativas son:

CONCEPTO DE RESULTADOS

La Teoría de las Expectativas denomina “resultados” las consecuencias derivadas del trabajo de una persona. Clasifica los resultados en dos grandes categorías:

- resultados de primer nivel.
- resultados de segundo nivel.

El resultado de primer nivel derivado del trabajo de una persona es la consecución de determinado nivel de ejecución, entendiendo por tal el output que obtiene medido en cantidad y calidad.

Los resultados de segundo nivel son las recompensas (resultados de carácter positivo) o penalizaciones (resultados negativos) que el trabajador recibe como consecuencia de alcanzar determinado nivel de ejecución o meramente por realizar las actividades propias de determinado puesto de trabajo. Los resultados de segundo nivel pueden clasificarse a su vez en intrínsecos y extrínsecos. Ejemplos de resultados intrínsecos: la sensación de alegría que uno puede experimentar al realizar las actividades propias de su puesto de trabajo; la sensación de logro que experimenta un trabajador al realizar con éxito su propio trabajo, o el sentimiento de fracaso en caso contrario; la sensación de autonomía al decidir la forma de organizar su trabajo, los medios a utilizar o los métodos a seguir.

Los resultados intrínsecos son autoadministrados por el propio trabajador. Por ejemplo, en idénticas circunstancias una persona puede experimentar sentimientos de éxito y otra no. Es decir, el tipo, grado e intensidad de tales resultados son administrados por el propio trabajador.

De acuerdo con Herzberg, los resultados intrínsecos derivan de las características y contenido del trabajo en sí mismo considerado y se refieren a los siguientes factores de primer nivel: logro, responsabilidad, trabajo en sí mismo, promoción y reconocimiento. En una línea parecida, Porter y Lawler sostienen que las necesidades de orden superior (según la jerarquía de Maslow) se satisfacen fundamentalmente a través de los resultados.

Por el contrario, el tipo y cuantía de los resultados extrínsecos (por ejemplo, remuneración, los beneficios adicionales, la interacción social) está determinado y controlado externamente por la empresa u organización, es decir, están externamente administrados. De acuerdo con Herzberg, los resultados extrínsecos provienen de factores que corresponden al entorno en el que se desarrolla el trabajo. Según Porter y Lawler, las necesidades de orden inferior se satisfacen fundamentalmente a través de los resultados extrínsecos.

CONCEPTO DE VALENCIA

El término valencia se usa para referirse a las orientaciones afectivas de una persona hacia determinados resultados. Un resultado puede tener valencia positiva o negativa, siendo sus valores extremos, +1 (gran deseabilidad) y -1 (gran aversión).

Un resultado será positivamente valente para una persona cuando ésta prefiera conseguirlo a no conseguirlo. La valencia de un resultado será tanto mayor cuanto mayor sea la fuerza del deseo o atracción hacia él. Cuando , para determinada persona, sea indiferente conseguir un resultado o no conseguirlo, se dice que tal resultado tiene una valencia igual a cero para dicha persona. Un resultado tiene valencia negativa cuando uno prefiere que no se dé. La fuerza de la aversión hacia tal resultado es la que permite cuantificar la valencia negativa.

Resumiendo, la valencia atribuida a un resultado viene determinada por la fuerza del deseo o de la aversión hacia él, que uno experimenta antes de conseguirlo.

CONCEPTO DE INSTRUMENTALIDAD

La percepción del trabajador de que al conseguir determinado resultado de primer nivel (por ejemplo, alcanzar cierto nivel de ejecución) obtendrá ciertos resultados de segundo nivel (determinada remuneración o cierto sentimiento de autorrealización), se denomina instrumentalidad. Cuanto mayor sea la seguridad del trabajador de que la consecución de un cierto resultado de primer nivel

conducirá a la obtención de determinado resultado de segundo nivel, mayor será la instrumentalidad que relaciona ambos resultados. La instrumentalidad se refiere a una relación entre fines (o resultados) y, por tanto, puede darse el caso de que la consecución de un resultado de primer nivel vaya contra la obtención de determinado resultado de segundo nivel.

CONCEPTO DE EXPECTATIVA

El alcanzar un determinado nivel de ejecución no sólo depende del esfuerzo y comportamiento del trabajador, sino que además depende de otra serie de factores que están fuera de su control. Básicamente por esta razón, el trabajador no tiene la certeza de que al adoptar determinado comportamiento o al ejercer un cierto nivel de esfuerzo, conseguirá determinado nivel de ejecución. La probabilidad subjetiva de que cierto comportamiento o nivel de esfuerzo permita alcanzar determinado nivel de ejecución, se denomina expectativa.

Las expectativas pueden tomar valores comprendidos entre 0 y 1. El valor de la expectativa será tanto mayor cuanto mayor sea la seguridad del trabajador de que al ejercer determinado nivel de esfuerzo o al adoptar cierto comportamiento conseguirá alcanzar determinado nivel de ejecución.

Según Vroom, cuanto menores son las expectativas que tiene una persona de poder alcanzar un determinado nivel de ejecución, menor es la probabilidad de que intente conseguirlo. Es decir, aunque atendiendo a la valencia y a la instrumentalidad un trabajador desee alcanzar un elevado nivel de ejecución, no estará motivado a ello a no ser que opine que puede alcanzarlo.

En síntesis, de acuerdo a la teoría de la expectativa, lo que el individuo haga dependerá de un proceso de pensamiento en tres etapas, el cual puede ser consciente o inconsciente:

1. ¿Qué importancia tienen los diversos productos de segundo nivel, por ejemplo ascenso, aumento de salario? (VALENCIA)
2. ¿Producirá el producto de primer nivel (alto desempeño) una promoción o un aumento de salario? (INSTRUMENTALIDAD)
3. En realidad, desplegar un gran esfuerzo ¿Conseguirá un alto desempeño? (EXPECTATIVA)

ANÁLISIS CRÍTICO A LA TEORÍA DE LAS EXPECTATIVAS

Una de las principales críticas que se han hecho a la teoría de las expectativas es la de que no establece hipótesis operativas respecto a cómo y por qué adquieren valencia determinados resultados para determinada persona en determinado momento.

Por otra parte, se asocian varias dificultades a la teoría de las expectativas. Muchos de los problemas son destacados por las críticas tendientes a revisar el modelo. Uno de los principales problemas parece ser el poner a prueba todo el

modelo empleando grupos de trabajo representativos. El problema es subrayado por Lawler y Suttle, cuando sostienen que la teoría de las expectativas se ha vuelto tan compleja que ha rebasado las medidas que existen para ponerla a prueba. Las medidas empleadas son, típicamente, cuestionarios de encuesta que no siempre han sido científicamente validados.

De acuerdo con varios autores, la teoría de las expectativas deja dos preguntas decisivas sin respuesta: Los científicos conductuales ¿Pueden ponerla a prueba cabalmente? ¿Pueden aprovechar sus hallazgos los administradores? Muchos administradores en situaciones de trabajo rutinario, no cuentan con el tiempo o los recursos para utilizar un sistema motivacional complejo en el trabajo.

Sin embargo, el modelo de las expectativas es una herramienta valiosa para ayudar a los gerentes a pensar en los procesos mentales a través de los cuales se da la motivación.

En este modelo, los empleados no actúan simplemente debido a fuertes impulsos internos, necesidades no cubiertas o la aplicación de recompensas y castigos; por el contrario, las personas deben verse como individuos pensantes cuyas ideas, percepciones y estimados de probabilidad influyen poderosamente en su comportamiento. Es un modelo que valora la dignidad humana.

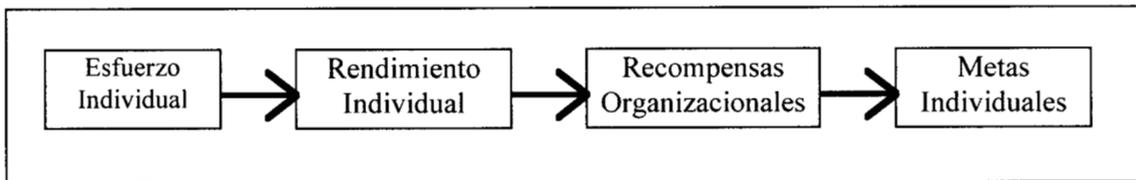


Figura 1 Modelo Simplificado de expectativas.²

La teoría de las expectativas estimula a los administradores a crear un clima motivacional que fomente el comportamiento apropiado de los empleados. Se insta a los mismos a comunicarse con los empleados al formularse tres tipos de preguntas: ¿Qué recompensas valoran?, ¿Consideran que su esfuerzo producirá un desempeño exitoso?, ¿Qué tan probable es que reciban las recompensas deseadas?. Después los administradores podrían enfrentar algunas tareas difíciles, como decir a los empleados por qué no pueden tener acceso a algunas recompensas deseadas o explicarles por qué otros factores podrían limitar el desempeño de los trabajadores a pesar de su máximo esfuerzo.

² Idem Op. Cit. pag. 230

4.- TEORÍA DE LA EQUIDAD

Esta teoría descrita por Adams y Weick (1963); ha tratado principalmente con las prácticas de retribución, pero puede ampliarse para abarcar una variedad de “procesos” y “resultados” que podrían hallarse en la escena organizacional. Es decir los empleados comparan los procesos y los resultados de su trabajo con los de otros. Percibimos lo que obtenemos de una situación laboral (resultados) en relación con lo que contribuimos a ella (procesos) y después comparamos nuestra proporción de procesos con resultados, con la de procesos a resultados de otras personas; la tabla 1 señala esta situación. Si pensamos que nuestra proporción es igual a las de las otras personas importantes con quienes nos comparamos, se dice que hay igualdad; por lo que pensamos que nuestra situación es equitativa, que es justa. Cuando consideramos que esta proporción es desigual, sufrimos la tensión de la desigualdad; por lo que Adams ha propuesto que este estado de tensión negativa es lo que nos motiva a hacer algo para corregirla.

Tabla 1 Teoría de Equidad.³

Comparación de razón		Percepción
$\frac{O}{Ia}$	menor $\frac{O}{Ib}$	Injusticia por recompensa insuficiente.
$\frac{O}{Ia}$	igual $\frac{O}{Ib}$	Equidad.
$\frac{O}{Ia}$	mayor $\frac{O}{Ib}$	Injusticia por recompensa excesiva.

³Idem Op. Cit. pag. 226.

El punto de referencia que elige el empleado aumenta la complejidad de la Teoría de la equidad o igualdad; pues las pruebas establecen que el punto de referencia elegido es una variable importante de la teoría. El empleado puede hacer cuatro comparaciones de acuerdo con el punto de referencia:

1.- *El yo y el interior*: las experiencias que haya tenido el empleado con otro puesto en la misma organización donde trabaja.

2.- *El yo y el exterior*: las experiencias que halla tenido el empleado en un puesto o en una situación fuera de la organización donde trabaja.

3.- *El otro y el interior*: otra persona o grupo de personas dentro de la organización del empleado.

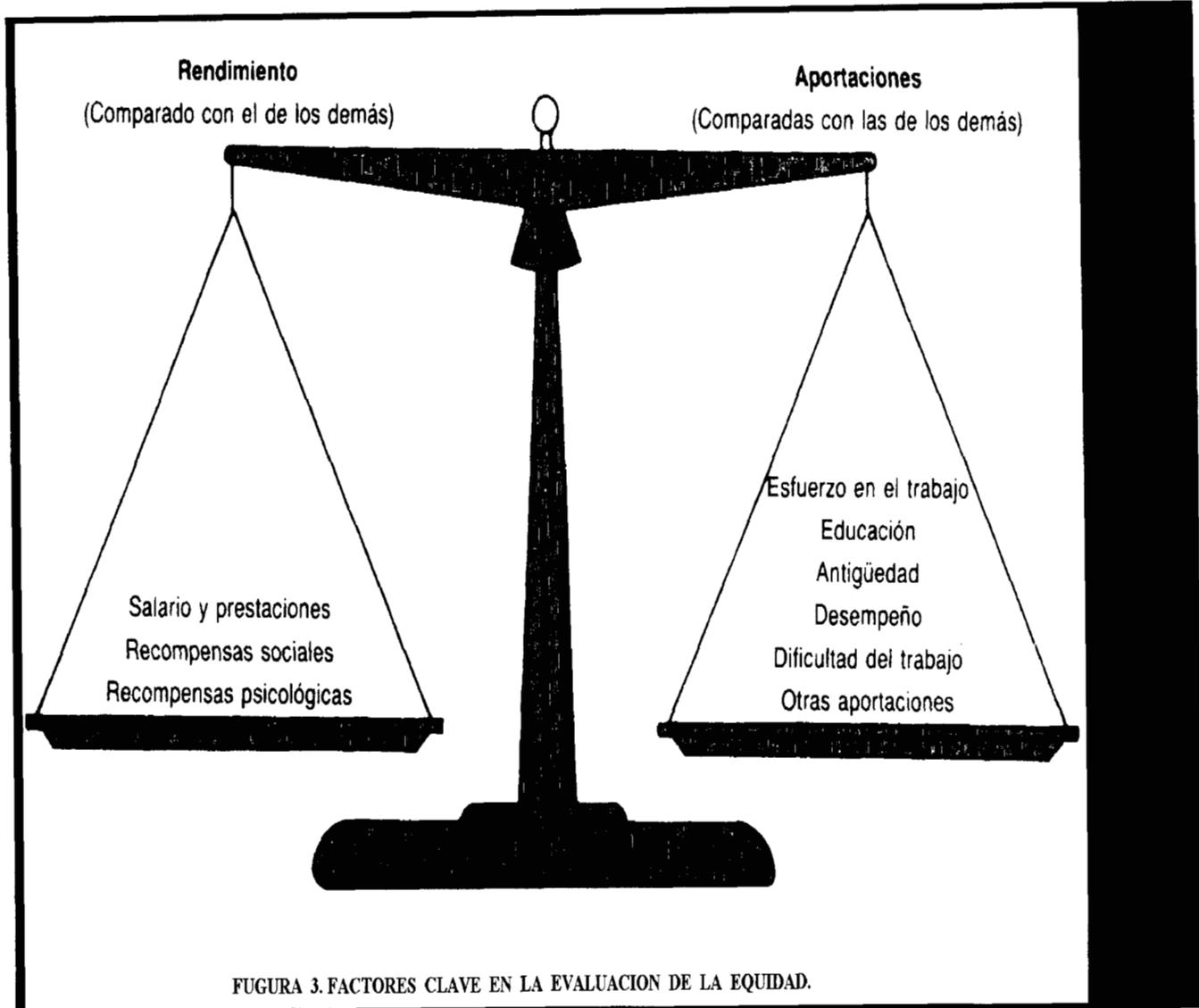
4.- *El otro y el exterior*: otra persona o grupo de personas fuera de la organización del empleado.

Esto quiere decir, que los empleados se pueden comparar con los vecinos, los empleados, compañeros de trabajo, colegas de otras organizaciones o empleos que hallan tenido. El punto de referencia que escoja el empleado estará sujeto a la influencia de la información que tenga respecto a sus puntos de referencia, así como por el atractivo de éstos. Hay tres variables que son el punto focal: El nivel del sueldo del empleado, su grado de escolaridad y su antigüedad; porque los empleados con sueldos más altos y mayor escolaridad suelen tener más información, siendo más probable que se comparen con externos. Los empleados que tienen poca antigüedad en la organización suelen tener poca información sobre otras personas de la organización, por tanto recurren a sus experiencias personales. Por otra parte, los empleados con mucha antigüedad se comparan más con los compañeros de trabajo.

Según esta teoría se puede prever que, cuando los empleados perciben una desigualdad, tomarán una de entre seis decisiones.

1. Cambiar sus procesos (por ejemplo, no harán tanto esfuerzo)
2. Cambiar sus resultados (ejem. los empleados a destajo pueden aumentar su sueldo produciendo mayor cantidad de unidades de menor calidad)
3. Distorsionar su percepción del yo (ejem. “yo creía que trabajaba a un ritmo normal, pero creo que estoy trabajando más que nadie”)
4. Distorsionar su percepción de otros (ejem. “el trabajo de Martha no es tan agradable como yo pensaba”)
5. Escoger otro punto de referencia (ejem. Quizá no este ganando tanto como mi cuñado, pero gano más que mi padre cuando tenía mi edad”)
6. Abandonar el campo (ejem. renunciar a sus trabajo)

La teoría de la equidad reconoce que las personas no sólo se interesan por la cantidad absoluta de recompensas que reciben a cambio de su esfuerzo, sino también por la relación que esta cantidad guarda con la cantidad que reciben otros. Formulan juicios en cuanto a la relación entre sus procesos y resultados y los procesos y resultados de otros. Con base en los procesos propios, como el esfuerzo, la experiencia, la escolaridad y la competencia, se comparan los resultados como el monto del salario, los ascensos, el reconocimiento y otros factores, Figura 3. Cuando las personas piensan que existe un desequilibrio entre su proporción de procesos-resultados con relación a la de otros, se provoca tensión. Esta tensión es la base de la motivación que lleva a las personas a luchar por lo que consideran equitativo y justo.



4

⁴Figura tomada del libro de Davis Keith, "Comportamiento humano en el trabajo", pag. 155.

ANÁLISIS CRÍTICO A LA TEORÍA DE LA EQUIDAD

La comprensión de esta teoría debe recordar a los Administradores que los empleados trabajan dentro de varios sistemas sociales. Los estudios efectuados indican que los empleados en realidad seleccionan varios grupos de referencia tanto dentro como fuera de la organización. Por otra parte los empleados se inclinan a cambiar la base de su comparación hacia el estándar que les resulta más favorable; es decir, con frecuencia las personas educadas inflan el valor de su educación, en tanto que los empleados con mayor tiempo de servicio favorecen la antigüedad; otros empleados eligen grupos (económicos) más altos como referencia; consecuentemente todos estos factores (grupo de referencia múltiple, estándares cambiantes, orientación hacia arriba y egos personales) hacen que la tarea de predecir cuando surge la desigualdad sea un tanto compleja.

En general, esta teoría ha generado amplias investigaciones y muchas la apoyan; en particular poca recompensa parece producir tensiones motivacionales con consecuencias predecibles, y los resultados son menos consistentes para la situación de recompensa excesiva. Esto podría reconciliarse con la idea de *sensibilidad para la equidad*, la cual sugiere que los individuos tienen diferentes preferencias por la equidad; algunos prefieren la recompensa excesiva, otros se conforman con el modelo tradicional de la equidad y otros prefieren recibir menos recompensas. Identificar qué empleados entran en cada categoría ayudaría a los Administradores a predecir quién experimentaría desigualdad y qué tan importante sería eso para afectar su comportamiento.

Es posible apreciar elementos similares -esfuerzo(insumos) y recompensas (productos)- cuando se comparan los modelos de equidad y expectativas, en ambos enfoques, la percepción desempeña un papel básico y de nuevo sugiere lo valioso que es para un Administrador reunir información *de* los empleados en lugar de tratar de imponer percepciones sobre ellos. Los principales retos para la persona que utiliza esta teoría está en medir las evaluaciones que hace el trabajador de sus insumos y productos, identificar su elección de referencias y evaluar las percepciones que tienen de los insumos y resultados de esas personas.

CAPITULO III

TEORÍA MOTIVACIONAL DE HERZBERG

La Teoría de Herzberg basa su concepción motivacional en el logro y la autorrealización de los empleados.

Respecto a la teoría de Herzberg, es necesario hacer algunas aclaraciones como las siguientes:

Ha dado origen a fuertes controversias aún no definitivamente resueltas.
Es susceptible de tener gran repercusión en el ámbito empresarial.
Constituye la base teórica en que se apoya el enriquecimiento del trabajo.

La teoría de Herzberg, también llamada “teoría de los dos factores”, actualmente tiene mayor influencia en el estudio de la satisfacción y motivación en el trabajo.

La primera formulación de ésta teoría tiene su origen en una investigación efectuada por Herzberg, Mausner y Snyderman, cuyos resultados fueron publicados en 1959.

La finalidad de esta investigación era averiguar cuáles son los factores que determinan la satisfacción o insatisfacción de los trabajadores y cuáles son las repercusiones que tales estados de ánimo tienen. Es decir, se pretendía estudiar simultáneamente y como un conjunto:

Los factores que determinan que el trabajador se sienta satisfecho o insatisfecho en el desempeño de su trabajo.

Las repercusiones que la satisfacción o insatisfacción del trabajador tiene sobre el nivel de ejecución, la rotación, las actitudes hacia la empresa e incluso sobre su propia salud mental.

La muestra que Herzberg utilizó en esta primera investigación estuvo constituida por 203 ingenieros y contadores que trabajaban en empresas de muy diversas características. Se eligió este tipo de trabajadores como elementos de la muestra porque en el estudio piloto se demostró que eran los que mejor se ajustaban a la entrevista que era de tipo semiestructural.

La principal característica de la entrevista semiestructurada, consiste en que el entrevistador tiene cierta libertad para orientar las preguntas hacia aquellos aspectos que en el transcurso de la entrevista estima conveniente, aunque lógicamente debe seguir las pautas generales que le marca el cuestionario.

La entrevista se iniciaba pidiendo al entrevistado que tratara de identificar algún período de tiempo pasado durante el cual experimentó la sensación de sentirse excepcionalmente bien o mal en su trabajo y a consecuencia del mismo. Podía referirse tanto a su trabajo actual como a cualquier otro anterior, siempre que en el mismo desempeñara las funciones propias de ingeniero o de contador, según los casos. Posteriormente, se le pedía que relatara lo que sucedió en dicho período de tiempo. El entrevistador orientaba su relato mediante una serie de preguntas tendentes a averiguar:

- Cuáles fueron los hechos que dieron lugar al excepcional sentimiento de satisfacción o de insatisfacción y en qué circunstancias se dieron.
- Si tales hechos se dieron en un período de tiempo perfectamente definido y de muy corta duración o si, por el contrario, determinaron una situación más estable, que había durado varias semanas e incluso meses. En el primer caso se trata de hechos anecdóticos o incidentales como puede ser: recibir una felicitación del superior jerárquico, mientras que en el segundo los hechos definen una situación más permanente, como puede ser: realizar un trabajo especialmente interesante.
- Qué significado tuvieron tales hechos para la persona objeto de la entrevista.

- Cuál fue la intensidad del sentimiento de satisfacción o de insatisfacción, según los casos.
- Cuál fue su duración. Es necesario distinguir entre la permanencia en el tiempo de una serie de hechos que dan lugar a determinado sentimiento, de la duración del mismo. Así, por ejemplo, un hecho anecdótico como es la felicitación de un superior jerárquico, puede originar un sentimiento de gran satisfacción, el cual puede persistir durante mucho o poco tiempo.
- Qué repercusión tuvo tal sentimiento de satisfacción o insatisfacción sobre el nivel de ejecución, sobre sus actitudes hacia la empresa y hacia la profesión.

Una vez averiguados estos extremos en relación a una determinada situación, se pedía al entrevistado que se refiriera a otra. No obstante, ahora ya no podía elegirla tan libremente como en el primer caso. Así, si la primera secuencia de hechos se refería a una situación que había dado lugar a sentimientos de gran satisfacción, en la segunda secuencia debía referirse a una situación que hubiera originado sentimientos de gran insatisfacción. De esta forma se completaron 476 secuencias de hechos, definiendo cada una de ellas una determinada situación.

El análisis que Herzberg realizó a los relatos que obtuvo como resultado de la investigación, permitió identificar en cada situación una serie de elementos objetivos que eran, a juicio del entrevistado, la causa de su sentimiento de satisfacción (o de insatisfacción, según el caso) en el trabajo. Estos elementos objetivos fueron denominados por Herzberg FACTORES DE PRIMER NIVEL, También conocidos como FACTORES MOTIVACIONALES. Por tanto, *un factor de primer nivel es un elemento objetivo de la situación que, a juicio del entrevistado, es una de las causas del sentimiento de satisfacción (o de insatisfacción, en su caso) en el trabajo, experimentado en dicha situación.*

Los factores de primer nivel identificados en esta investigación fueron los siguientes:

Reconocimiento:

Cualquier acto de reconocimiento positivo como: un elogio, una alabanza, una mención o una cortesía, así como la falta de reconocimiento o cualquier acto de reconocimiento negativo como: una censura, un reproche o una crítica, puede incluirse dentro de esta categoría, tanto si proviene del superior jerárquico como de un colega o de un cliente.

Logro:

Este factor incluye, en su aspecto positivo, el realizar con éxito el propio trabajo o algún aspecto del mismo, el alcanzar ciertos estándares de excelencia, el tener alguna idea brillante, el solucionar algún problema difícil, el defender con éxito las propias opiniones frente a los demás y, en su aspecto negativo, fracasar en el trabajo o en algún aspecto del mismo.

Posibilidad de desarrollo personal:

Este factor incluye cualquier hecho que suponga un aumento o disminución de posibilidades de desarrollo personal como: realizar un trabajo a través del que se adquieran nuevos conocimientos, experiencia, destreza o habilidad. Por el contrario, un trabajo que implique pocas oportunidades de formación, de ascenso en la escala jerárquica, supone sin duda un freno al desarrollo personal de quien lo realiza.

Promoción:

Incluye, en su aspecto positivo, cualquier cambio real de la posición o *status* del empleado dentro de la empresa, que suponga un ascenso o promoción. En su aspecto negativo, abarca tanto la degradación como la frustración de las expectativas de promoción.

Salario:

Incluye cualquier aspecto, tanto de carácter positivo como negativo, relacionado con la cuantía o el sistema de remuneración. Es decir, cuando la causa de satisfacción o insatisfacción en el trabajo es la cuantía de su salario, recibir más o menos incremento del esperado, percibir mayor o menor remuneración que otros que trabajan en puestos similares.

Relaciones interpersonales:

Cualquier acto de reconocimiento o de promoción implica la existencia de cierta relación interpersonal. Se consideran en este factor aspectos tales como: relaciones hostiles o amistosas con el jefe, buena o mala disposición para atender las propias sugerencias; buenas o malas relaciones de trabajo y personales con los subordinados del empleado; buenas o malas relaciones de trabajo o personales con los compañeros de trabajo; grado de cooperación que ofrecen, cohesividad o falta de cohesividad del grupo de trabajo.

Capacidad directiva de los jefes:

La causa de satisfacción o insatisfacción en el trabajo puede ser la competencia o incompetencia de los superiores jerárquicos, su rectitud y justicia en el desempeño del puesto que ocupan, o bien su capacidad o incapacidad para resolver los problemas que les corresponden, y de cuya resolución depende parte del trabajo del empleado.

Responsabilidad:

Esta categoría incluye, en su dimensión positiva, el tener una adecuada y suficiente responsabilidad tanto por el propio trabajo y sus resultados, como por el de los subordinados del entrevistado; y en su dimensión negativa, una excesiva, insuficiente o inadecuada responsabilidad.

Política, normas y procedimientos de gestión de la empresa:

La satisfacción o insatisfacción puede derivar de una adecuada o inadecuada política de personal, de una eficiente o ineficiente organización del trabajo, de que las normas y procedimientos de gestión de la empresa favorezcan o no la realización del propio trabajo. Son la política, las normas y procedimientos fijados por la empresa, las que al favorecer o no la ejecución del propio trabajo, al ser o no acordes con las propias opiniones, al perjudicar o no, provocan un sentimiento de satisfacción o insatisfacción extrema.

Condiciones de trabajo:

Este factor incluye las condiciones ambientales o del entorno en el que se desarrolla el propio trabajo: adecuada o inadecuada ventilación, luz, herramientas, grado de aislamiento, calefacción.

Trabajo en sí mismo:

Se considera que interviene este factor cuando la causa de satisfacción o insatisfacción es la tarea que realiza el empleado, en sí misma. El que el propio trabajo sea rutinario o variado, sencillo o complejo, creativo o no, monótono, significativo, retador.

Vida privada:

Incluye cualquier aspecto del trabajo que al afectar la vida privada del trabajador determine un sentimiento de satisfacción o insatisfacción hacia el mismo: cambio de ubicación de la planta que exija un cambio de domicilio, horario.

Status:

En este caso, el sentimiento de satisfacción o de insatisfacción deriva de la posición que en la estructura jerárquica ocupa el empleado.

Seguridad en el trabajo:

Incluye cualquier signo objetivo que provoque sentimiento de seguridad o de inseguridad en el empleo: estabilidad o inestabilidad de la empresa, dificultades financieras, nuevas técnicas que supongan reducción de plantilla.

Las respuestas a la pregunta formulada por Herzberg acerca de ¿qué significaron para usted estos hechos?, permitieron identificar en cada situación los factores de segundo nivel que, a juicio del entrevistado, intervinieron. Así mismo, un análisis posterior permitió conocer cuáles eran los factores de segundo nivel relacionados con cada uno de los de primer nivel. Evidentemente, la calidad de estos depende mucho de la capacidad de introspección de los entrevistados a fin de llegar a conocer el tipo de necesidades satisfechas o insatisfechas en cada caso y como consecuencia de determinados hechos.

Los factores de SEGUNDO NIVEL identificados estuvieron constituidos por los siguientes tipos de necesidades: de reconocimiento, de logro, de desarrollo personal, de responsabilidad, de afiliación, de efectuar un trabajo interesante y significativo, de posición o *status*, de seguridad, de justicia y equidad, de autoaprecio y de dinero.

Una vez determinados los hechos que a juicio del empleado provocaron sus sentimientos de satisfacción o insatisfacción global en el trabajo, y las necesidades psicológicas satisfechas o no en cada caso, se procedió a estudiar los cambios o efectos que sobre el nivel de ejecución, la rotación y el equilibrio psicológico del propio trabajador se dieron durante el periodo de tiempo considerado. Herzberg se basó en la opinión que al respecto manifestó el entrevistado a raíz de preguntas tales como:

- ◆ ¿Cómo afectaron estos sentimientos la forma de ejecutar su propio trabajo?
- ◆ ¿Se modificó de alguna forma su propio nivel de ejecución?
- ◆ ¿Quedó afectada de alguna forma su personalidad?

El análisis que realizó Herzberg de las respuestas a este tipo de preguntas permitió identificar los cambios que, a juicio del trabajador, se dieron durante el período de tiempo considerado. En lo que al nivel de ejecución se refiere, se obtuvo información sobre:

- Si en tal período el trabajador consideraba que había trabajado mejor o peor que usualmente.
- Si se apreciaron cambios en la cantidad de trabajo efectuada.
- Si los hubo en la calidad.

CUADRO NO. 1

Factores de primer nivel mencionados (frecuencia expresada en porcentaje)

En secuencias en las que se manifestaron sentimientos de gran satisfacción	En secuencias en las que se manifestaron sentimientos de gran insatisfacción
--	--

	De larga duración	De corta duración	Total	De larga duración	De corta duración	Total
SATISFACTORES						
- Logro	38	54	41	6	10	7
- Reconocimiento	27	64	33	11	38	18
- Trabajo en si mismo	31	3	26	18	4	14
- Responsabilidad	28	0	23	6	4	6
- Promoción	23	3	20	14	6	11

INSATISFACTORES						
- Salario	15	13	15	21	8	17
- Posibilidad de desarrollo personal	7	0	6	11	3	8
- Relaciones con subordinados	6	3	6	1	8	3
- Status	5	3	4	6	1	4
- Relaciones con superiores	4	5	4	18	10	15
- Relaciones con iguales	4	0	3	7	10	8
- Capacidad directiva	3	0	3	23	13	20
- Política y normas de la empresa	3	0	3	37	18	31
- Condiciones de trabajo	1	0	1	12	8	11
- Vida privada	1	0	1	8	7	6
- Seguridad	1	0	1	2	0	1

La primera línea del cuadro nos indica que en un 38% de las secuencias en las que se experimentó un sentimiento duradero de gran satisfacción, una de las causas fue, a juicio de los entrevistados, el haber tenido éxito en la realización del propio trabajo, el haber alcanzado ciertos estándares de excelencia. Análogamente, en un 54% de las secuencias en las que se experimentó un sentimiento pasajero de gran satisfacción, una de las causas fueron hechos relativos al factor de primer nivel «logro»; asimismo, en un 41% de las secuencias en las que se experimentó un sentimiento de gran satisfacción, la causa del mismo fue algún hecho relativo a dicho factor. Análogamente, pueden interpretarse todos los porcentajes que figuran en el cuadro no.1. La suma de cada columna no es igual a 100, ya que normalmente en cada secuencia aparecía más de un factor de primer nivel.

Estos resultados se interpretaron en el sentido de que los factores o hechos determinantes de sentimientos de gran satisfacción en el trabajo son básicamente distintos de aquellos que producen insatisfacción. Así, los hechos que pueden clasificarse en alguna de las siguientes categorías de factores de primer nivel: logro, reconocimiento, trabajo en sí mismo, responsabilidad y promoción, contribuyen normalmente a producir satisfacción en el trabajo y muy raramente son causa de insatisfacción. Por tanto, pueden ser denominados «satisfactores» o también llamados FACTORES MOTIVACIONALES. Contrariamente, los hechos clasificados dentro de las siguientes categorías de factores de primer nivel: política, normas y procedimientos de la empresa, capacidad directiva de los jefes, relaciones interpersonales, condiciones de trabajo, normalmente son la causa de insatisfacción en el trabajo y muy raramente de satisfacción. Por esta razón se les denomina «insatisfactores» o también llamados FACTORES DE HIGIENE.

Si analizamos con cierto detalle la definición de cada factor de primer nivel, veremos que los satisfactores son hechos intrínsecos al propio trabajo: éxito en la realización del mismo, reconocimiento de tales éxitos, responsabilidad por los resultados conseguidos, trabajo variado, significativo. Por el contrario, los insatisfactores son extrínsecos al propio trabajo, es decir, corresponden al entorno en el que se desarrolla el mismo: normas de la empresa, capacidad directiva de los jefes, relaciones interpersonales.

FORMULACIÓN DE LA TEORÍA DE HERZBERG

La formulación inicial de la teoría de Herzberg es, utilizando sus propias palabras, la siguiente:

“Unas deficientes condiciones de trabajo, una mala administración de la empresa y un deficiente estilo de dirección determinarán normalmente insatisfacción en el trabajo. Una buena política, administración, estilo de dirección, condiciones de trabajo, no determinarán por sí mismo satisfacción en el trabajo. Contrariamente, el reconocimiento, logro, trabajo interesante, responsabilidad y promoción, determinan satisfacción en el trabajo. Su ausencia conduce con poca frecuencia a la insatisfacción.”

De acuerdo a lo antes expuesto podemos decir que para Herzberg, la presencia de hechos relativos a la dimensión positiva de determinados factores de primer nivel (logro, reconocimiento, trabajo en sí mismo, responsabilidad y promoción) es, normalmente, la causa de satisfacción en el trabajo, mientras que su ausencia o la presencia de hechos relativos a la dimensión negativa de tales factores no acostumbra a ser causa de insatisfacción en el trabajo. Como la satisfacción en el trabajo determina mejoras en el nivel de ejecución, a tales factores se les puede denominar FACTORES MOTIVACIONALES, ya que su presencia motiva al trabajador a trabajar con mayor eficacia, mientras que su ausencia, al no ser causa de insatisfacción, no afecta el nivel de ejecución. Por el contrario, los hechos relativos a la dimensión negativa de otros factores de primer nivel (normas y procedimientos de la empresa, capacidad directiva de los jefes, relaciones interpersonales, condiciones de trabajo, salario) son normalmente la causa de insatisfacción en el trabajo, mientras que en su dimensión positiva no acostumbran a ser causa de satisfacción. A estos factores se les denomina FACTORES DE HIGIENE, porque al igual que la higiene ayuda a prevenir la enfermedad, pero no la cura, contribuyen a evitar la insatisfacción, pero no producen satisfacción. No queda claramente determinada la dirección de la influencia de los factores de higiene sobre el nivel de ejecución.

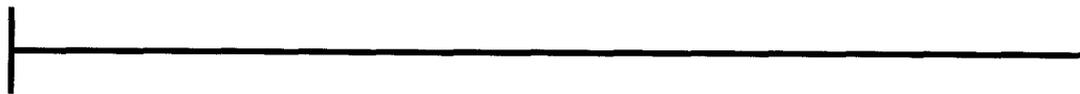
La formulación más radicalizada de la «teoría de los dos factores», establece que tanto los FACTORES DE HIGIENE como los FACTORES MOTIVACIONALES actúan unidireccionalmente. Se ha considerado que lo contrario de satisfacción en el trabajo es insatisfacción y que hechos relativos a determinado factor pueden ser tanto causa de satisfacción como de insatisfacción.

La posición tradicional establece que satisfacción e insatisfacción son dos polos opuestos de una misma línea continua, según se expresa en la figura 1.

FIGURA 1

INSATISFACCION

SATISFACCION



Como establece esta teoría, los factores causantes de satisfacción en el trabajo son distintos de aquellos que provocan insatisfacción; es evidente que satisfacción e insatisfacción se mueven a dos niveles distintos. Por tanto, los factores que hemos denominado motivacionales actúan sólo en la línea continua.

Según Herzberg, actúan en el hombre dos grupos de necesidades perfectamente diferenciales. El primer grupo incluye las necesidades fisiológicas y sociales (fisiológicas propiamente dichas, de seguridad, de afiliación, de estima) y el segundo grupo incluye las psicológicas (de autorrealización, de logro, de competencia, de desarrollo personal). Las necesidades del primer grupo únicamente actúan como motivadores activos del comportamiento cuando están insatisfechas. En tal caso, al no estar colmadas a nivel adecuado, el individuo experimenta un sentimiento de insatisfacción, pena o infelicidad que le mueve a actuar para evitarlo. Una vez satisfechas ya no actúan como motivadores activos de comportamiento. Ello se debe a que no tiene sentido procurar satisfacerlas a un nivel superior, pues no es posible alcanzar más felicidad o satisfacción global que la conseguida a través de la mera evitación de pena.

De acuerdo con los resultados de la investigación de Herzberg, los hechos extrínsecos al propio trabajo, es decir, los que corresponden al entorno en que éste se desarrolla, acostumbra a proveer satisfacción o insatisfacción de las necesidades del primer grupo, mientras que los hechos intrínsecos al propio trabajo, afectan las necesidades del segundo grupo. Maslow indica que las personas motivadas por deficiencia necesitan de otros para alcanzar la satisfacción de sus necesidades, mientras que las personas motivadas por la necesidad de autorrealización tienen la oportunidad de satisfacerla por sí mismos y en su fuero interno.

De acuerdo con algunos autores, es evidente la influencia que Maslow tuvo sobre Herzberg en cuanto al establecimiento de las hipótesis de partida que una vez contrastadas empíricamente dieron lugar a la formulación de la «teoría de los dos factores».

ANÁLISIS CRÍTICO DE LA TEORÍA DE HERZBERG

Autores como Whitsett y Winslow afirman que la teoría de Herzberg es, probablemente, la que ha suscitado mayor número de investigaciones en el ámbito de la psicología industrial. Si bien es cierto que, en ocasiones, tanto la teoría como las investigaciones que la misma ha generado han contribuido a crear cierto confusiónismo, no hay duda de que el balance es absolutamente positivo, ya que han ampliado los conocimientos en este campo, constituyendo un importante paso adelante en nuestros esfuerzos para comprender la motivación humana. No obstante, otros investigadores opinan que las generalizaciones precipitadas y las concepciones demasiado simplistas basadas en los resultados de tales investigaciones han sido la causa de importantes errores al aplicarlas al ámbito empresarial, lo cual, sin duda, ha ocasionado una pérdida de confianza en sus posibilidades.

CONTRIBUCIONES

La teoría de Herzberg ha sido objeto de críticas y de aceptación por los analistas de la motivación. Antes de la investigación de Herzberg, los gerentes tendían a centrar su atención en los factores extrínsecos, generalmente con resultados muy pobres. La distinción entre FACTORES MOTIVACIONALES Y FACTORES DE HIGIENE amplió su perspectiva al extender el papel potencialmente poderoso de las recompensas intrínsecas que derivan del trabajo mismo. Esto se relaciona con muchos otros desarrollos conductuales importantes, como el enriquecimiento del puesto y la calidad de la vida en el trabajo.

De acuerdo con algunos autores, el modelo de Herzberg ofrece una distinción útil entre elementos de mantenimiento que son necesarios pero no suficientes y factores motivacionales que tienen el potencial de mejorar el esfuerzo del empleado.

Los administradores deben reconocer que el modelo describe una tendencia general, ya que los factores de higiene pueden ser factores motivacionales para algunas personas que sinceramente desean estas recompensas. Por el contrario, otros factores motivacionales podrían serlo sólo para otras personas. Por lo tanto, un administrador debe siempre evaluar las respuestas de un empleado en particular con respecto a varios factores dentro de este marco de referencia general.

INVESTIGACIONES CONFIRMADORAS DE LA TEORIA DE HERZBERG

Lo primero que se observa al hacer un análisis de este tipo es que en aquellas investigaciones en las que se utiliza la metodología de Herzberg o similar se obtienen resultados muy parecidos a los de la investigación inicial. Así sucede en las investigaciones de:

- Paul Schwartz (1959)
- D. Clegg (1963)
- E. Walt (1962)
- M. Scott Myers (1964)
- S. D. Saleh (1964)
- H.L.Gendel (1965)
- F. Friedlander y E. Walton (1964)
- R. Fantz (1962), por mencionar algunos.

En las investigaciones de M. Schawrtz, E. Jenusaitis y H. Stark (1963) la única diferencia que se aprecia con respecto a los resultados de la primera investigación de Herzberg es que las relaciones interpersonales con los subordinados se manifestaron significativamente como causa de satisfacción en el trabajo.

INVESTIGACIONES NO CONFIRMADORAS

-Robert B. Ewen (investigación realizada en 1964). Basada en una muestra de 1021 agentes de seguros de vida. La metodología utilizada difiere sustancialmente de la de Herzberg. Fueron aislados cinco factores, tres de los cuales eran de higiene y dos motivadores. Dos de los factores de higiene (normas de la empresa e interés de los directivos en los agentes) actuaron como satisfactores (es decir, como causantes de satisfacción). El reconocimiento (uno de los motivadores) actuó tanto como causa de satisfacción, como de insatisfacción.

- Paul F. Wernimont. (Investigación, 1966). Muestra de 50 contadores y 82 ingenieros. Metodología parecida a la de Herzberg. Encontró que tanto los motivadores como los factores de higiene pueden ser causa de satisfacción y de insatisfacción en el trabajo. No obstante, los motivadores fueron mencionados en más ocasiones, tanto como causa de satisfacción como de insatisfacción, que los de higiene.

- K. Davis y G.R. Allen (Investigación llevada a cabo en 1970). Muestra de 700 empleados de banca. Metodología similar a Herzberg. Los motivadores fueron mencionados en más ocasiones como causa de satisfacción que de insatisfacción. En lo demás confirma la teoría de los dos factores: los motivadores son más importantes que los de higiene como causa de satisfacción, los de higiene son más importantes que los motivadores como causa de insatisfacción.

-Thomas B. Armstrong. (Investigación, 1971). Muestra de 200 ingenieros y 153 trabajadores de una línea de montaje. Metodología distinta de Herzberg. Encontró que los ingenieros tenían un índice de satisfacción global del trabajo mayor que los montadores. Otro hallazgo fue que los factores intrínsecos son más importantes como causa de satisfacción que los extrínsecos, tanto para los ingenieros como para los montadores. No obstante, para estos últimos la diferencia entre unos y otros es mucho más pequeña que para los primeros, es decir, los ingenieros dan más importancia a los factores intrínsecos como causa de satisfacción en el trabajo que los montadores.

- Edwin A. Locke. (Investigación, 1973). Muestra de 36 trabajadores de cuello blanco y 31 de cuello azul. Metodología ligeramente distinta a la de Herzberg. Los motivadores son mencionados en más ocasiones tanto como causa de satisfacción como de insatisfacción que los de higiene en ambas submuestras. No obstante, los trabajadores de cuello azul los mencionan en menos ocasiones que los de cuello blanco.

- Matt M. Starcevich. (Investigación, 1973). Muestra de 200 directivos de primer nivel, 200 mandos intermedios y 200 staff. Metodología distinta de la de Herzberg. En las 3 submuestras los factores intrínsecos fueron considerados más importantes que los extrínsecos tanto como causa de satisfacción como de insatisfacción.

CAPITULO IV

METODOLOGÍA

I.- Problema:

¿Cómo influyen los factores motivacionales y de higiene en el desempeño de los empleados de MSG (Consultoría en Sistemas de Información) ?

II.- Objetivos:

1.- Determinar la influencia de factores motivacionales y de higiene en el desempeño de los empleados de la empresa MSG.

2.- Proponer y promover factores motivacionales y de higiene que contribuyan al buen desempeño de los empleados.

III.- Hipótesis:

1.- A mayor existencia de factores motivacionales, mejor desempeño de los empleados de MSG.

2.- A mayor existencia de factores higiénicos, mejor desempeño de los empleados de MSG.

IV.- Definición de variables.

VARIABLES INDEPENDIENTES (V. I.):

V. I. 1.- Factores de Higiene: corresponden al ambiente y se refieren a las condiciones que rodean al empleado mientras trabaja. Se clasifican como los aspectos que más probablemente pueden producir una insatisfacción.

V. I. 2.- Factores Motivacionales: recompensas internas que una persona experimenta cuando desempeña un trabajo; es decir aquellos factores que se relacionan con el contenido del puesto.

-Para la presente investigación se considerarán los siguientes factores de higiene y motivacionales.

1.- Factores de Higiene:

- a) incentivos económicos
- b) condiciones de trabajo
- c) clima de relación entre los empleados de la empresa
- d) reglamento interno
- e) políticas de la empresa
- f) Posibilidades de desarrollo personal

2.- Factores Motivacionales:

- a) logro
- b) reconocimiento
- c) trabajo en sí mismo
- d) responsabilidad
- e) posibilidades de desarrollo dentro de la empresa

VARIABLE DEPENDIENTE:

Desempeño: es el grado de realización de las tareas que constituyen el trabajo de un individuo.

V.- Instrumento

Para efecto de obtener la información necesaria para desarrollar y tratar de dar solución al problema que nos ocupa en esta investigación, se elaboró un cuestionario compuesto por 6 preguntas de las cuales 2 son abiertas, mientras que las restantes son preguntas cerradas. Dicho cuestionario se encuentra en el apartado de *anexos*.

VI.- Descripción de Escenario.

Multi Soluciones Globales (MSG) Consultoría en Sistemas de Información, S.A. de C.V. Nogal 45-205 y 206, Col. Sta. María la Ribera, México D.F. C.P. 06400, Tel. 592-41-30.

VII.- Descripción de Sujetos.

Empleados de la empresa MSG Consultoría en Sistemas de Información, S.A. de C.V.

El cuestionario se aplicó a 27 empleados de la empresa MSG.

PUESTO	PORCENTAJE	
LÍDER DE PROYECTO	19 %	5
CONSULTOR	37 %	10
ANALISTA PROGRAMADOR	15 %	4
ANALISTA DE SISTEMAS	11 %	3
PROGRAMADOR	11 %	3
DOCUMENTADOR	7 %	2

ESCOLARIDAD	PORCENTAJE	
LICENCIATURA	60 %	
LICENCIATURA INCOMPLETA	26 %	
TÉCNICO EN INFORMÁTICA	11 %	
SECUNDARIA	3 %	

EL 74 % DE LOS ENTREVISTADOS PERTENECEN AL SEXO MASCULINO, MIENTRAS QUE EL PORCENTAJE RESTANTE SON DEL SEXO FEMENINO (26 %).

LA EDAD DE LOS ENTREVISTADOS FLUCTÚA ENTRE LOS SIGUIENTES RANGOS:

RANGOS	PORCENTAJES
20 - 30 AÑOS	78 %
31 - 40 AÑOS	15 %
41 - 50 AÑOS	7 %

ANÁLISIS DE DATOS

El análisis de datos consiste en establecer categorías, manipular, ordenar y resumir datos de una investigación, para obtener respuestas a las preguntas de investigación.

En la presente investigación, para efectos del análisis de datos se utilizó la estadística descriptiva, la cual consiste en describir los datos, valores o puntuaciones obtenidas para cada pregunta del instrumento de la investigación.

Para el cuestionario que fue aplicado en ésta investigación, se utilizó el siguiente análisis de datos:

Para las preguntas cerradas, se obtuvo la distribución de frecuencias. Una distribución de frecuencias es un conjunto de puntuaciones ordenadas en sus respectivas categorías. A cada posible respuesta (categoría) se le asignó un código y posteriormente se registraron las frecuencias con que se presentan los mismos; se completaron agregando frecuencias relativas y acumuladas; las frecuencias relativas son los porcentajes de casos en cada categoría, y las frecuencias acumuladas son las que se van acumulando en cada categoría.

Para las preguntas abiertas, se procedió a revisar cada uno de los cuestionarios con el fin de clasificar las respuestas en categorías y aplicar el mismo procedimiento utilizado en las preguntas cerradas.

Para la representación de los datos obtenidos, se utilizaron algunos tipos de gráficas e imágenes para un mejor entendimiento.

CAPITULO V

INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Después de la aplicación del cuestionario Mot-Hig a los empleados de la empresa MSG, y de analizar los resultados del mismo, se determinó lo siguiente:

La población se estratificó de acuerdo al puesto que ocupa cada uno de los empleados, debido a que existen diferencias en el contenido del puesto (responsabilidad, actividades a realizar) y en la remuneración, lo cual podría influir en el tipo de factores que motivan el desempeño de los empleados.

LÍDER DE PROYECTO

Con referencia a la pregunta a cerca de ¿Cuáles son los medios que utiliza la empresa para motivar a los empleados a la realización de su trabajo? (PREGUNTA 1), los datos obtenidos sugieren que los Líderes de Proyecto sienten que la empresa los motiva a través de cursos de capacitación (adquisición de nuevos conocimientos), reconocimiento, y en menor grado, mediante posibilidades de desarrollo dentro de la empresa.

De acuerdo a los resultados obtenidos sobre cuáles son los factores que motivan a los Líderes de Proyecto en el desempeño de sus tareas (PREGUNTA 2), se tiene que:

Para los empleados que ocupan éste puesto, los **factores motivacionales** son determinantes en el desempeño de sus tareas; encontrándose con mayor importancia el reconocimiento, la satisfacción personal, las posibilidades de desarrollo dentro de la empresa, la responsabilidad y el trabajo en sí mismo.

Según los resultados de los Líderes de Proyecto, respecto a si existen factores negativos que repercutan en el desempeño de sus tareas (PREGUNTA 3); el 60% de ellos creen que **no** existen factores negativos, mientras que el 40% restante considera que los conflictos laborales son un factor negativo que si repercute en su desempeño.

Con referencia a la PREGUNTA 4, en donde se presenta una serie de adjetivos polarizados que indican el tipo de carga afectiva que experimenta el empleado al realizar su trabajo (la cual puede ser positiva o negativa, de acuerdo a los parámetros dados); se encontró que para ellos el tipo de carga en general es positiva, es decir, experimentan satisfacción, entusiasmo, facilidad y atracción al realizar su trabajo.

Con respecto a la pregunta de qué es lo que motiva a los empleados a desempeñar sus tareas (PREGUNTA 5), se pudo observar que aunque los factores motivacionales e higiénicos tienen el mismo peso, dentro de éstos la obtención de mayores conocimientos del trabajo que se realiza, que es un factor higiénico, fue mencionado como el más importante para los líderes de proyecto.

En relación con la pregunta de ¿Qué tan trascendente es para el empleado contar con un trabajo en donde...? (PREGUNTA 6), se pudo ver que los Líderes de Proyecto preferirían contar con un empleo en el cual: se aliente el desarrollo continuo de conocimientos y habilidades, que el trabajo en sí le proporcione un sentimiento de logro, le brinde condiciones laborales favorables, y que sea intelectualmente estimulante.

CONSULTORES

Con respecto a la pregunta de ¿a través de qué medios , considera usted que la empresa lo motiva para la realización de su trabajo? (PREGUNTA 1), encontramos que los resultados que arroja el análisis realizado a los cuestionarios aplicados a los consultores, nos muestran que los medios que utiliza la empresa para motivarlos son los incentivos económicos y la capacitación (adquisición de nuevos conocimientos).

Según los resultados que se obtuvieron del análisis de la PREGUNTA 2 en la cual se solicita se enumere en orden de importancia los factores que motivan a los consultores en el desempeño de sus tareas, encontramos que para los consultores tanto los **factores motivacionales** (satisfacción personal, posibilidades de desarrollo dentro de la empresa, responsabilidad) como los **factores higiénicos** (reafirmación y adquisición de nuevos conocimientos, incentivos económicos, ingresos económicos) son importantes para el desempeño de sus tareas.

En la pregunta referente a si existen factores negativos que repercutan en el desempeño de las tareas (PREGUNTA 3) , el 70% de los consultores contestaron que sí existen tales factores. De acuerdo con ellos, los factores negativos que existen en la empresa son: la falta de comunicación y los conflictos laborales.

En lo que respecta a la pregunta ,donde se presentan una serie de adjetivos polarizados y se pide marcar el adjetivo que mejor exprese su sentir de lo que el consultor experimenta al realizar su trabajo (PREGUNTA 4), los resultados encontrados nos muestran que su trabajo lo realizan con una carga afectiva positiva, es decir lo realizan con entusiasmo, con satisfacción, con alegría, con interés, etc.

Analizando los resultados de la PREGUNTA 5 encontramos que las tareas que desempeñan los consultores dentro de su puesto de trabajo la realizan con el fin de obtener mayores conocimientos y tener posibilidades de desarrollo, es decir se inclinan tanto por los **factores motivacionales** como por los **factores higiénicos** que les ofrece la empresa.

La PREGUNTA 6 se realizó con el fin de conocer que es lo que los consultores buscarían de un empleo y esto servirá para proporcionar a la empresa sugerencias de los factores que prefieren ellos y así contribuir a su mejor desempeño.

Con base en los resultados obtenidos del análisis, se determinó que a los consultores les gustaría contar con un empleo en donde se aliente el desarrollo continuo de conocimientos y habilidades, sea respetado por otras personas, proporcione seguridad laboral, brinde condiciones laborales favorables, por lo anterior podemos mencionar que los consultores buscan de una empresa los **factores higiénicos**.

ANALISTA PROGRAMADOR

De acuerdo a las respuestas de los Analistas Programadores, la empresa los motiva a la realización de su trabajo (PREGUNTA 1) a través de: capacitación (adquisición de nuevos conocimientos), reconocimiento, así como mediante el otorgamiento de incentivos económicos.

En los resultados de la PREGUNTA 2, se encontró que para los Analistas Programadores los factores motivacionales son determinantes en el desempeño de sus tareas, dentro de éstos destacan: la satisfacción personal, el agrado por la tarea en sí misma, así como las posibilidades de desarrollo dentro de la empresa.

El 75% de los Analistas Programadores (PREGUNTA 3), consideraron que **no** existen factores que repercutan en el desempeño de sus tareas; el resto consideró que la falta de comunicación es un factor que influye negativamente en su desempeño.

En cuanto a la PREGUNTA 4, de qué experimentan los empleados al realizar su trabajo, se obtuvo que sienten entusiasmo, alegría y satisfacción al realizar su trabajo, esto es que experimentan una carga afectiva positiva.

Según los resultados obtenidos en la PREGUNTA 5, los Analistas Programadores se sienten motivados para desempeñar sus tareas principalmente por factores de tipo motivacional, entre los que destacan: posibilidades de desarrollo dentro de la empresa, reconocimiento y satisfacción personal.

Para los Analistas Programadores, los factores primordiales que debe brindar un empleo (PREGUNTA 6) son: alentar el desarrollo continuo de conocimientos y habilidades; que proporcione seguridad laboral; se recompense el buen desempeño con incentivos económicos (todos estos, factores de tipo **higiénico**) , además de que proporcione un sentimiento de logro.

ANALISTA DE SISTEMAS:

Para los analistas de sistemas, los medios que utiliza principalmente la empresa para motivarlos en el desempeño de sus tareas (PREGUNTA 1) son: las posibilidades de desarrollo que les ofrecen, así como los incentivos económicos.

En la pregunta 2 se encontró que para ellos; los **factores motivacionales** son el motor **principal** para su desempeño, destacando la satisfacción personal, posibilidades de desarrollo (promoción) y el agrado de la tarea en si misma.

De acuerdo a los datos arrojados por los analistas de sistemas en la pregunta 3; **no existen factores negativos** que repercutan en el desempeño de sus tareas.

En relación a la pregunta 4, ellos sienten al realizar su trabajo: satisfacción, entusiasmo, interés por lo que se les facilita y entretiene, es decir, experimentan una carga afectiva positiva.

Los analistas de sistemas realizan sus tareas con el fin de obtener principalmente (PREGUNTA 5); posibilidades de desarrollo dentro de la empresa y satisfacción personal.

Según los datos de la pregunta 6 para ellos, los factores con los que debe contar un empleo son principalmente: - alentar el desarrollo continuo de conocimientos y habilidades; así mismo otorgar ingresos elevados además de seguridad laboral; es decir que cuenten con **factores higiénicos** adecuados.

PROGRAMADOR

Los Programadores consideran que la forma en que la empresa los motiva a realizar su trabajo (PREGUNTA 1) es, principalmente, con incentivos económicos y en un menor nivel, mediante el reconocimiento.

Respecto a la PREGUNTA 2, se tiene que para ellos los factores que primordialmente los motivan a desempeñar su trabajo son factores de tipo **motivacional** tales como: posibilidades de desarrollo dentro de la empresa, el reconocimiento, la responsabilidad y la satisfacción personal.

Para la pregunta sobre si existen factores negativos que repercutan en el desempeño de sus tareas (PREGUNTA 3), el 67% respondió que **si** hay factores de este tipo, siendo el principalmente los conflictos laborales y las condiciones de trabajo; el 33% restante de los programadores considera que no hay factores negativos.

De acuerdo a los resultados de la PREGUNTA 4, se considera que los Programadores experimentan una carga afectiva positiva al realizar sus trabajo, es decir, se sienten satisfechos, entretenidos y con interés en su trabajo, por lo que se les facilita la realización del mismo.

En cuanto a la PREGUNTA 5, los resultados sugieren que los Programadores realizan sus tareas con el fin de obtener, primordialmente, mayores conocimientos del trabajo que realizan (**factor higiénico**), y en menor grado para obtener posibilidades de desarrollo dentro de la empresa (**factor motivacional**).

Los Programadores consideran importante laborar en un empleo donde (PREGUNTA 6): se aliente el desarrollo continuo de conocimientos y habilidades, las condiciones laborales sean favorables (**factores higiénicos**), al mismo tiempo que le proporcione un sentimiento de logro (**factor motivacional**).

DOCUMENTADOR

Según los resultados de la PREGUNTA 1, los Documentadores consideran que la empresa los motiva a la realización de su trabajo a través de cursos de capacitación, es decir, con la adquisición de nuevos conocimientos y habilidades.

Referente a qué tipo de factores son los que los motivan más al desempeño de sus tareas (PREGUNTA 2), se tiene que para ellos: las posibilidades de desarrollo dentro de la empresa, el reconocimiento, la responsabilidad y la satisfacción personal que son **factores motivacionales** los alientan aun más que los factores de tipo higiénico.

Los Documentadores consideran que **no** existen en la empresa factores negativos que repercutan en el desempeño de sus tareas (PREGUNTA 3).

Al realizar su trabajo experimentan una carga afectiva positiva (PREGUNTA 4), esto quiere decir que el realizarlo les produce satisfacción, entusiasmo, alegría y entretenimiento.

Las tareas que desempeñan los Documentadores dentro de sus puestos de trabajo (resultados de la PREGUNTA 5), las realizan con la finalidad de obtener posibilidades de desarrollo dentro de la empresa y satisfacción personal, es decir, por factores de tipo **motivacional**.

De acuerdo a la PREGUNTA 6, que analiza qué tipo de factores debe contemplar un empleo, se tiene que para los Documentadores es importante que éste: aliente el desarrollo continuo de conocimientos y habilidades (**factor higiénico**), además de que en el mismo sea reconocido su esfuerzo (**factor motivacional**).

**CONCLUSIONES
Y
SUGERENCIAS**

CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS

El buen desempeño de los miembros de una organización juega un papel muy importante en el crecimiento, desarrollo, cumplimiento de objetivos y metas de la misma.

Tomando en cuenta la importancia del desempeño, este estudio surge al intentar dar respuesta a la interrogante de cómo es que influyen en el desempeño de los empleados, los factores de tipo motivacional e higiénico.

Partiendo de lo anterior, se plantearon las siguientes hipótesis:

1. A mayor existencia de factores motivacionales, mejor desempeño de los empleados.
2. A mayor existencia de factores higiénicos, mejor desempeño de los empleados.

De acuerdo a los resultados arrojados por la investigación realizada en la empresa MSG, y después del análisis de los mismos, se pudo observar que la empresa utiliza factores higiénicos (principalmente cursos de capacitación e incentivos económicos) para motivar el desempeño de sus empleados; sin embargo, este tipo de factores no son suficientemente fuertes para lograrlo, ya que los empleados consideran que existen otros factores tales como el reconocimiento, la responsabilidad y la satisfacción personal - factores motivacionales- que contribuyen de una mejor manera al logro del buen desempeño.

Debido a esto se rechaza la hipótesis 2, ya que aunque en la empresa MSG hay una mayor existencia de factores higiénicos, no contribuyen al mejor desempeño de los empleados.

Los resultados obtenidos a lo largo del desarrollo de la investigación, sugieren que lo que realmente motiva el desempeño de los empleados son factores de tipo motivacional entre los que destacan: la satisfacción personal, la responsabilidad, y el trabajo en sí mismo. Por lo tanto, se acepta la hipótesis 1.

Además se encontró que de acuerdo a la opinión de los empleados (el 41%), existen factores como los conflictos laborales y la falta de comunicación que afectan de manera negativa su desempeño; aunque para el resto del personal (el 59%) no existen factores que perjudiquen su desempeño.

Un aspecto importante que cabe señalar es el hecho de que a los empleados de la empresa les es muy grato y les produce satisfacción la realización de sus tareas, independientemente del puesto que ocupen, lo cual significa que el trabajo en sí mismo, es un importante motivador de su desempeño.

Por otra parte se puede mencionar que los empleados desempeñan su trabajo con el fin de obtener, principalmente y de manera general satisfacción personal así como posibilidades de desarrollo dentro de la empresa; y en menor grado la adquisición de mayores conocimientos del trabajo que realiza. Esto ratifica la importancia que tienen los factores motivacionales en el desempeño de los empleados de la empresa MSG.

Todo lo anterior nos ayuda a confirmar el fundamento teórico de la presente investigación, ya que de acuerdo a la Teoría de Herzberg; en las organizaciones que cuentan con personal cuyo trabajo es de categoría más intelectual y de servicio (empleados), los factores motivacionales son determinantes y necesarios para lograr un mejor desempeño de los empleados. Esto no significa que los factores higiénicos deban ser excluidos por la empresa, ya que estos complementan a los factores de tipo motivacional, (aunque en menor grado) en la motivación del desempeño.

Tomando en cuenta los resultados arrojados por la investigación se puede afirmar que las diferencias existentes en el contenido de cada uno de los puestos y en la remuneración, no influyen en el tipo de factores que los empleados consideran como motivadores del desempeño. Así, podemos concluir que en general, lo que realmente motiva el desempeño *es el trabajo en sí mismo* (factor de tipo motivacional para los empleados de la empresa de MSG). Por lo anterior consideramos que la empresa debe llevar a cabo un rediseño o enriquecimiento del trabajo, para con ello dar a los empleados mayor responsabilidad, trabajo con más sentido, más autonomía y mayor retroalimentación; ya que estos factores provocan en el empleado mayor control de las actividades laborales.

También sugerimos que la empresa considere el mejoramiento del clima laboral, mediante la búsqueda de una mayor comunicación entre los diferentes puestos de la organización.

La empresa debe tomar en cuenta la implementación de factores motivacionales, por ejemplo que se reconozca mensualmente al mejor empleado, ya que como esta investigación demuestra, dichos factores son los que impulsan de manera efectiva a los empleados a lograr un mejor desempeño, y con ello alcanzar las metas y objetivos fijados de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA

Aldag, J. Ramón y Brief Arthur P. "Diseño de Tareas y Motivación del Personal". Ed. Trillas. 2da. edición. México 1989. pp. 156.

Armstrong, Michael. "Gerencia de Recursos Humanos". Editorial Legis. 1era. edición, México 1985.

Chiavenato, Idalberto. "Introducción a la teoría general de la Administración". Ed. Mc Graw-Hill. 1era edición, México 1983. pp. 586.

Davis, Keith. "Comportamiento Humano en el Trabajo". Ed. Mc Graw-Hill. 8ava. edición, México 1991. pp. 734.

Diccionario de Ciencias de la Conducta. Ed. Trillas. 1era. reimpresión, México 1987.

Diccionario Enciclopédico ESPASA. Vol. II. 8ava. edición, México 1980.

Diccionario Enciclopédico Universal Ilustrado. Vol. III Ed. Credsa. 5ta. edición, España 1980.

Dubin Robert. "Las Relaciones Humanas en la Administración". Cía. Editorial Continental. 4ta. edición, México 1982. pp. 704

Ferrer Pérez, Luis. "Guía práctica de Desarrollo Organizacional". Ed. Trillas. 2da. edición, México 1989. pp. 204.

Gelinier, Octave. "Estrategia y Motivación". Ed. Civilización. 1era edición, México 1990.

Genesca Enric. "Motivación y Enriquecimiento del Trabajo. Sus repercusiones sobre la Productividad". Ed. Hispano Europea. 1era. edición. Barcelona, España 1977. pp. 281.

Gibson, James L. "Organizaciones. Conducta, estructura, proceso". Nueva editorial Interamericana. 1era edición, México 1983. pp. 587

Hampton, David R. "Administración contemporánea". Ed. Mc Graw-Hill. 1era edición, México 1983. pp. 580

Hampton, David R. "Conceptos de Comportamiento en Administración". Ediciones Contables y Administrativas. 1era edición, México 1973. pp. 183.

Hernández Sampieri, Roberto. "Metodología de la Investigación". Ed. Mc Graw-Hill. 1era edición, México 1991. pp. 505.

Hodgetts, Richard M. "Comportamiento en las organizaciones". Ed. Mc Graw-Hill. 1era edición, México 1993. pp. 451.

Huse, Edgar F. "El Comportamiento Humano en la Organización". Ediciones Deusto. España 1981. pp. 439.

Kast, Freemont E. "Administración en las Organizaciones". Ed. Mc Graw-Hill. 2da edición, México 1987. pp. 754.

Koontz, Harold. "Curso de Administración Moderna". Ed. Mc Graw-Hill. 6ta edición, México 1984. pp. 914.

Nash Michael. "Como Incrementar la Productividad del Recurso Humano. Mediante Técnicas que abarcan toda la Relación Laboral". Ed. Norma. Bogotá, Colombia 1988. pp 281.

Robbins, Stephen P. "Comportamiento Organizacional". Ed. Prentice-Hall. 6ta. edición. México 1994. pp. 780.

Siegel, Laurence. "Psicología Industrial". Ed. Continental. 2da edición, México 1987.

Vroom, Víctor H. "Motivación y Alta Dirección". Ed. Trillas. 1era. edición, México 1979. pp. 366.

ANEXOS

ANEXOS

¿Qué es MSG?

MSG Consultoría en sistemas de información, S.A. de C.V. es un grupo de profesionales cuyos servicios están orientados a la informática, garantizando los servicios que ofrecen con base en las necesidades que los clientes demanden, ya que éstos requieren servicios de excelencia.

MSG realiza labores de planeación, análisis, diseño, construcción e implantación de sistemas de información así como capacitación técnica y operativa en las instalaciones del cliente.

Son un grupo de profesionales con una amplia experiencia laboral en materia de informática y en Ingeniería de Sistemas, por lo que su compromiso es dar multi soluciones globales a las empresas.

Cuentan con profesionales de amplia experiencia, en las áreas de Administración, Ingeniería e Informática, por lo que el objetivo de MSG, es dar un servicio integral a las empresas.

Los servicios que MSG ofrece son los siguientes:

- * Desarrollo de Sistemas de Información
- * Estudios de viabilidad
- * Asesoría técnica y administrativa
- * Capacitación

MSG cuenta con una amplia experiencia en la realización de proyectos, prestando sus servicios en las principales empresas del sector público y privado, entre estas empresas se encuentran las siguientes:

Empresa	Sistemas
* Oracle Financials	- Contabilidad general, presupuestos, cuentas por pagar, cuentas por cobrar, facturación y activo fijo.
* Secretaría de Turismo (Dirección de Recursos Financieros)	- Sistema integral de presupuesto.
* Teléfonos de México (Gerencia de medios publicitarios)	- Sistema de Inversión publicitaria
* Secretaría de Energía. Comisión nacional de seguridad nuclear (Gerencia de seguridad radiológica)	- Sistema de seguridad radiológica
* Departamento de Distrito Federal. Delegación Xochimilco (Subdelegación de Administración)	- Sistema integral de presupuesto
* Grupo PISSA	- Participación en la construcción del sistema de protección civil "06".
* PEMEX. Petroquímica Secundaria (Subdirección comercial)	- Mantenimiento al Sistema Institucional de Tesorería (SIT) "Administración del crédito"
* PEMEX. Refinación (Subdirección de Finanzas y Administración)	- Sistema Institucional de Tesorería (SIT) "Sistema de compensación de avisos de Adeudo"
* PEMEX. Refinación (Subdirección de Finanzas y Administración/ Subdirección Comercial)	- Interfaz Sistema Comercial PMXCOM-SIT. Administración del crédito
* Banco Nacional de Comercio Exterior, S.N.C. (Dirección ejecutiva de Administración Financiera)	- Construcción del Data WarHouse de Administración Financiera
* Televisa (Oracle Financials)	- Contabilidad General y control presupuestal
* Digital Equipment de México, S.A. de C.V. Instituto Politécnico Nacional	- Sistema de Recursos Humanos. Nóminas

DESCRIPCIÓN DE LOS PUESTOS ANALIZADOS EN LA PRESENTE INVESTIGACIÓN.

LÍDER DE PROYECTO

Es la persona que dirige a los analistas de sistemas y programadores para el desarrollo del sistema. Administra y programa los tiempos para la realización de los proyectos.

CONSULTOR

Es la persona experta en ciertos sistemas o software que va a empresas que necesitan personal especializado, ya sea en desarrollo de sistemas o aplicaciones informáticas. Da asesorías en cuanto a sistemas informáticos y está capacitado para dar cursos referentes a los sistemas o software que maneja.

ANALISTA PROGRAMADOR

Es la persona que realiza el análisis, el diseño, construcción e implantación de los sistemas informáticos que se realizan para controlar la información que se necesita en las empresas.

ANALISTA DE SISTEMAS

Es la persona que realiza el análisis, diseño e implantación de los sistemas informáticos que se realizan para controlar la información que se necesita en las empresas. A diferencia de un analista programador, no realiza la construcción de los sistemas.

PROGRAMADOR

Es la persona que se encarga de desarrollar los programas que forman un sistema informático.

DOCUMENTADOR

Se encarga de asistir al personal que realiza un proyecto, creando documentos, investigando información que se necesite. Cuenta con conocimientos básicos en informática.

CUESTIONARIO MOT-HIG

Lea cuidadosamente las siguientes preguntas y responda de forma sincera y clara (cabe mencionar que este cuestionario es estrictamente confidencial y sólo será utilizado para fines de investigación académica).

Datos de Identificación

Puesto: _____

Escolaridad: _____

Sexo: Masculino () Femenino ()

Edad: _____

Antigüedad en la empresa: _____

1.- ¿A través de qué medios, considera usted que la empresa lo motiva para la realización de su trabajo?

2.- Enumere en orden de importancia los factores que lo motivan en el desempeño de sus tareas (donde 1 es el más importante).

- Reafirmación y adquisición de nuevos conocimientos
- Reconocimiento
- Satisfacción personal
- Incentivos económicos
- Posibilidades de desarrollo dentro de la empresa
- Por ser un requisito para que no lo expulsen del empleo
- Responsabilidad
- Ingresos económicos
- Por que le agrada la tarea en si misma
- Por exigencia del jefe inmediato
- Condiciones laborales

3.- En esta empresa, ¿Existe (n) algún (os) factor (es) negativo (s) que repercuta (n) en el desempeño de sus tareas?

si () no ()

¿Cuál (es)? _____

4.- A continuación se presentan una serie de adjetivos polarizados. Marque con una X en la línea que se acerque más al adjetivo que exprese mejor su sentir en relación con la siguiente afirmación.

“Al realizar su trabajo, experimenta”:

Por ejemplo; si mi sentir con respecto al primer par de adjetivos es neutral, la respuesta es:

Apatía _____ X _____ Entusiasmo

Si mi sentir se inclinará totalmente hacia la apatía, la respuesta es:

Apatía X _____ _____ Entusiasmo

Si mi sentir se inclinará en un grado menor, la respuesta sería:

Apatía _____ X _____ Entusiasmo

Si mi sentir se inclinará totalmente hacia el entusiasmo, la respuesta sería:

Apatía _____ _____ _____ X Entusiasmo

Si mi sentir se inclinará en un grado menor, la respuesta sería:

Apatía _____ _____ _____ X Entusiasmo

Según el ejemplo anterior , sus respuestas son:

Apatía	_____	Entusiasmo
Satisfacción	_____	Insatisfacción
Tristeza	_____	Alegría
Interés	_____	Desinterés
Variabilidad	_____	Monotonía
Facilidad	_____	Dificultad
Logro	_____	Fracaso
Aburrimiento	_____	Entretenimiento
Atracción	_____	Repulsión

Marque con una X la (s) opción (es) que seleccione:

5.- Las tareas que usted desempeña dentro de su puesto de trabajo las realiza con el fin de obtener:

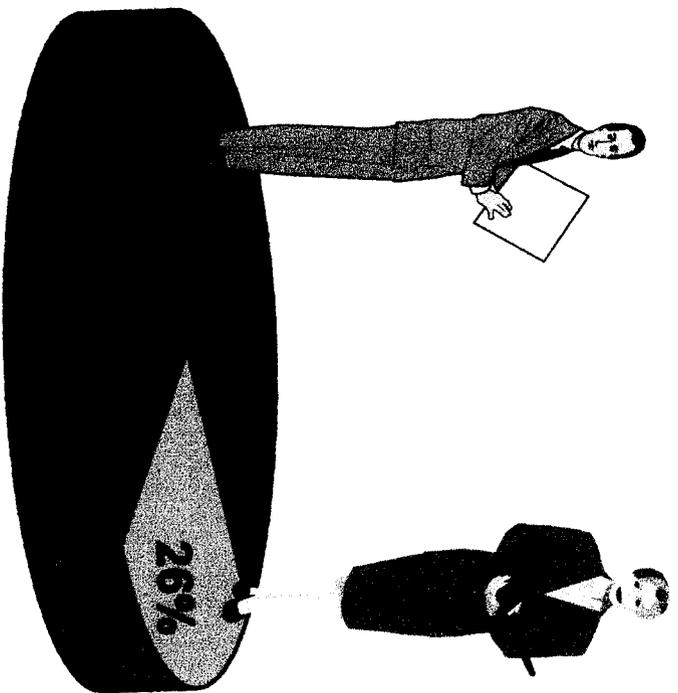
- Reconocimiento de sus superiores
- Beneficios económicos
- Posibilidades de desarrollo dentro de la empresa
- Mayores conocimientos del trabajo que realiza
- Satisfacción personal

6.- Enumere en orden de importancia los siguientes factores (donde 1 es el más importante)

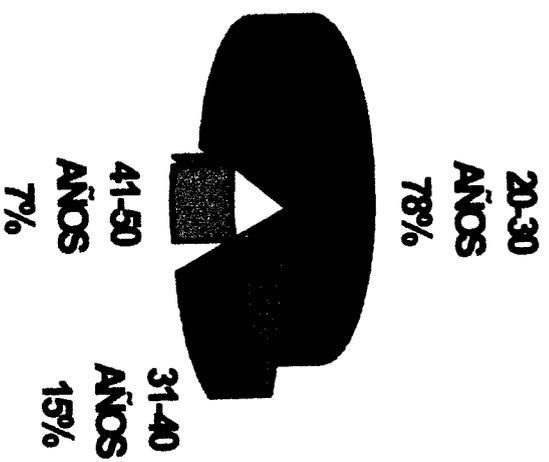
¿Qué tan trascendente es para usted contar con un empleo en donde?

- Sea reconocido
- Se aliente el desarrollo continuo de conocimientos y habilidades
- Proporcione seguridad laboral
- Proporcione un sentimiento de logro
- Sea intelectualmente estimulante
- Proporcione una oportunidad para ganar ingresos elevados
- Brinde condiciones laborales favorables
- Recompensen el buen desempeño con incentivos económicos

DATOS ESTADÍSTICOS

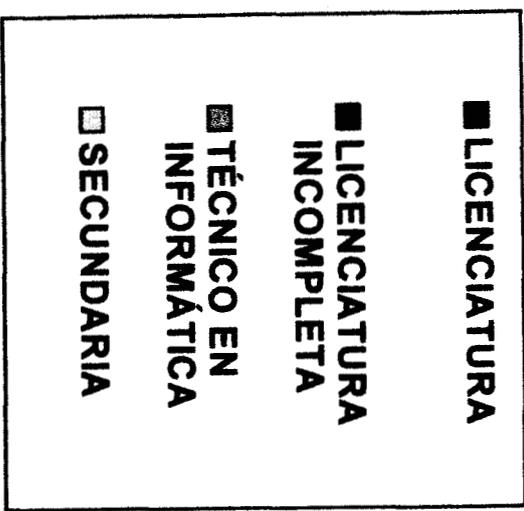
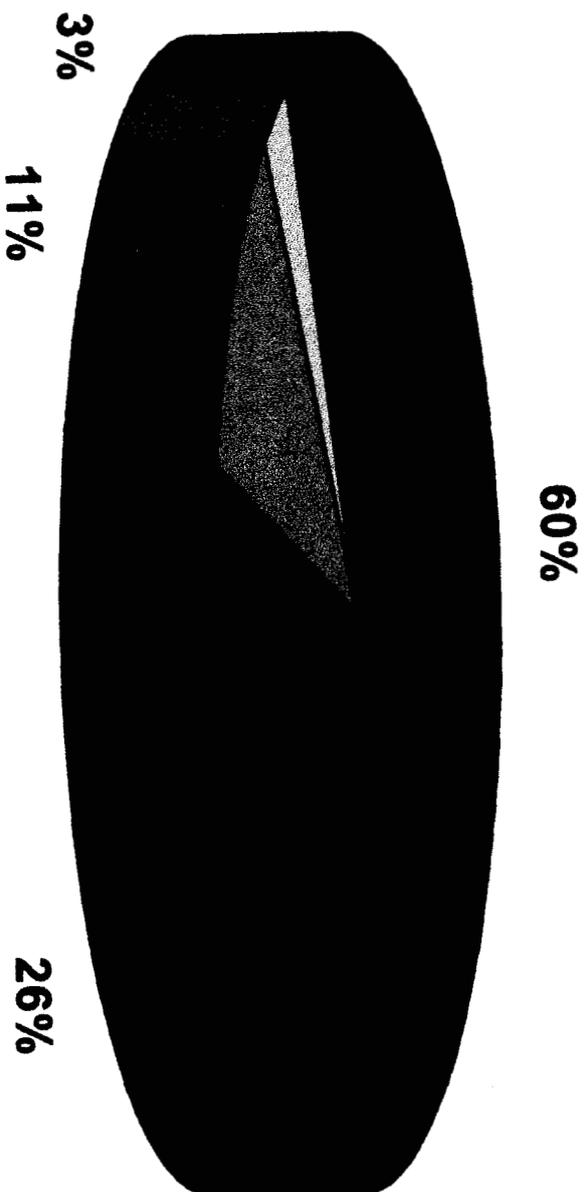


SEXO

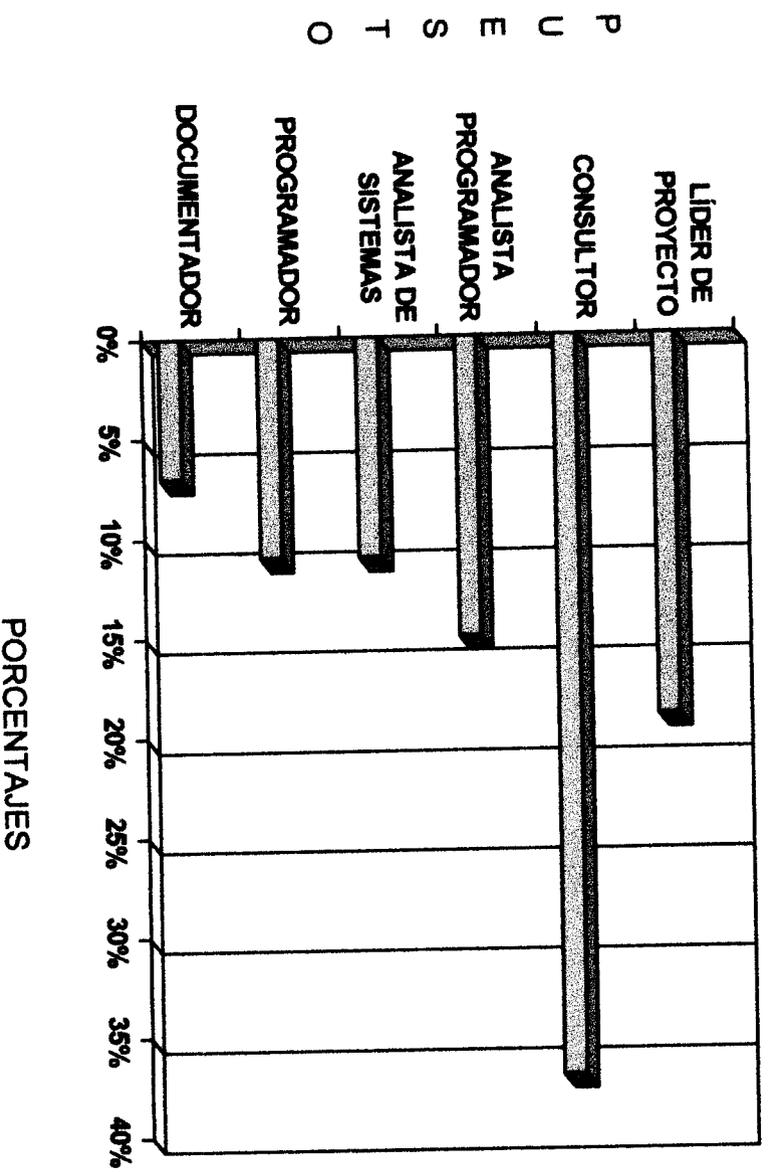


EDAD DE LOS EMPLEADOS

ESCOLARIDAD DE LOS EMPLEADOS DE MSG

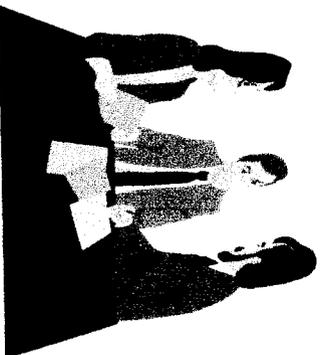


PUESTOS QUE SE DESEMPEÑAN EN LA EMPRESA MSG



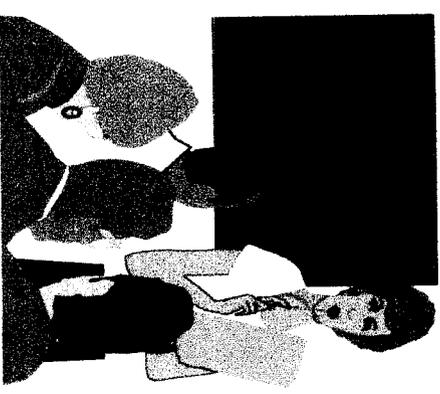
MEDIOS UTILIZADOS POR LA EMPRESA PARA MOTIVAR EL DESEMPEÑO

BUEN TRABAJO!



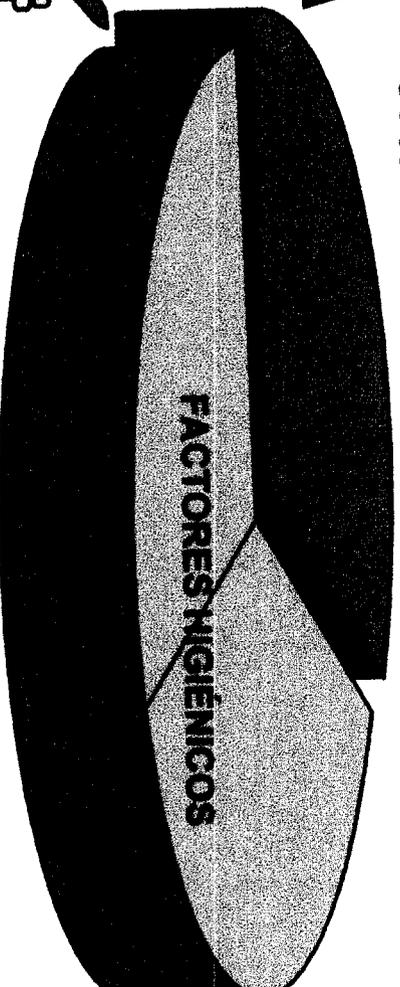
FACTORES MOTIVACIONALES

33%



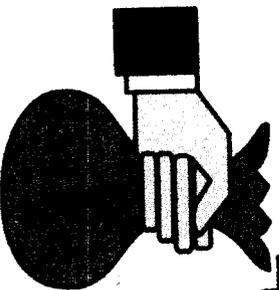
CAPACITACIÓN

37%



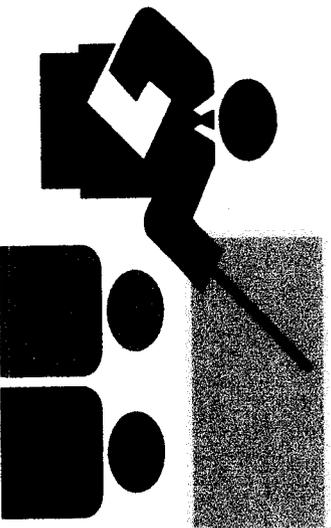
30%

FACTORES HIGIÉNICOS

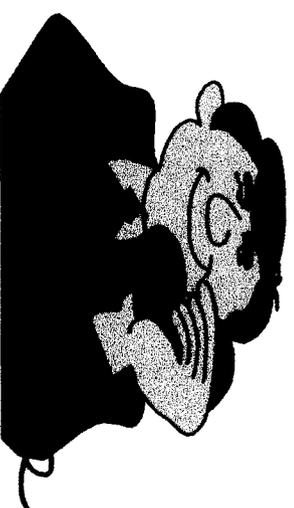


INCENTIVOS ECONÓMICOS

PRINCIPALES FACTORES MOTIVADORES DEL DESEMPEÑO

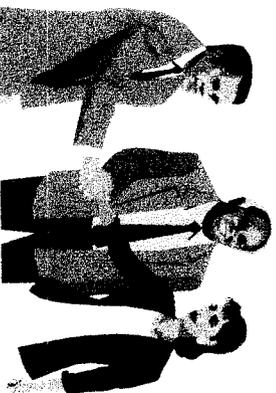


+ REAFIRMACIÓN Y ADQUISICIÓN DE NUEVOS CONOCIMIENTOS

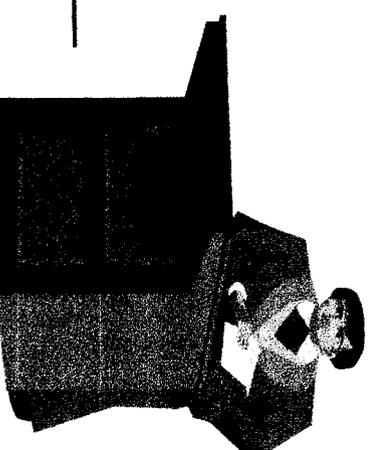


* SATISFACCIÓN PERSONAL

DESEMPEÑO



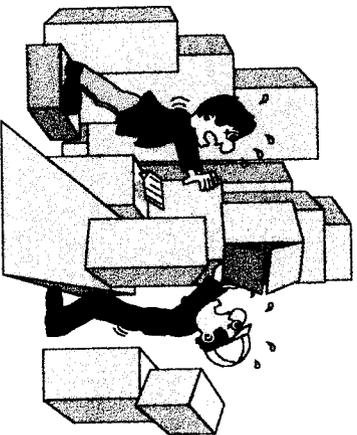
* POSIBILIDADES DE DESARROLLO EN LA EMPRESA



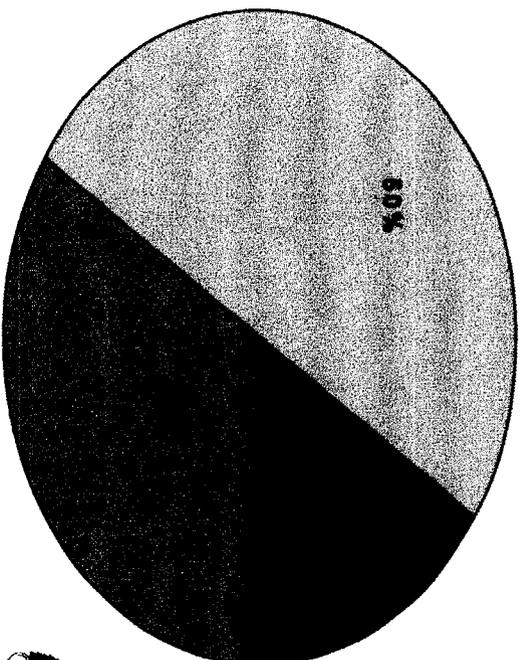
* RESPONSABILIDAD

+ FACTORES HIGIÉNICOS
* FACTORES MOTIVACIONALES

FACTORES QUE REPERCUTEN NEGATIVAMENTE EN EL DESEMPEÑO

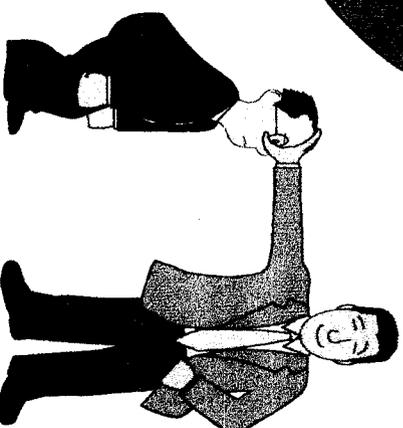


CONFLICTOS LABORALES



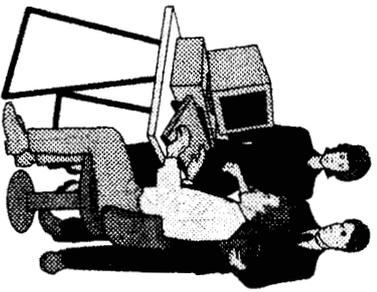
CONDICIONES DE TRABAJO

FALTA DE COMUNICACIÓN

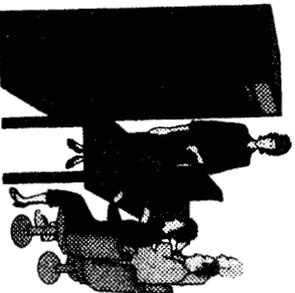


* DATOS OBTENIDOS DEL 44% DE LA POBLACIÓN, QUE CONSIDERA LA EXISTENCIA DE FACTORES NEGATIVOS. PARA EL RESTANTE 56% NO EXISTEN FACTORES NEGATIVOS.

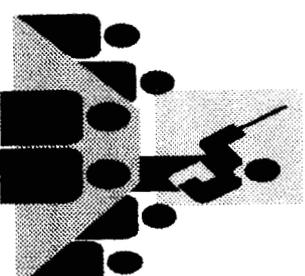
FACTORES QUE DEBE CONSIDERAR LA EMPRESA PARA EL CONTENIDO DEL PUESTO



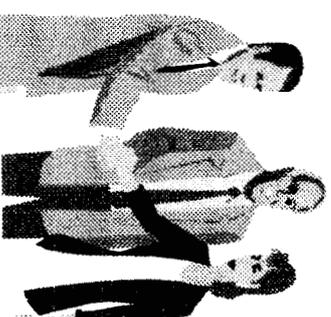
OTORGAR MAYOR RESPONSABILIDAD AL EMPLEADO



FOMENTAR LA RETROALIMENTACIÓN CON LOS DEMÁS PUESTOS DE TRABAJO



ALENTAR EL DESARROLLO CONTINUO DE CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES



DAR RECONOCIMIENTO AL ESFUERZO DEL EMPLEADO

CONTENIDO DEL PUESTO