

**INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE  
MONTERREY**

**CAMPUS MONTERREY**

**ESCUELA DE GRADUADOS EN DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE  
EMPRESAS**



**UN ENFOQUE ALTERNATIVO DE MOTIVACIÓN Y DESEMPEÑO EN  
EMPRESAS DE MANUFACTURA**

**TESIS**

**PRESENTADA COMO REQUISITO PARCIAL PARA OBTENER EL GRADO  
ACADEMICO DE**

**MAESTRIA EN DIRECCIÓN PARA LA MANUFACTURA**

**POR:**

**ROGELIO MIGUEL MARTÍNEZ SALDIVAR**

**MONTERREY, N.L.**

**Diciembre 2010**

## **Agradecimientos**

En especial a Marycarmen, mi amada esposa, gracias por el amor, comprensión y el apoyo que me has brindado en todo momento, pues gracias a ellos concluimos esta meta juntos, gracias mi amor hermosa. Eres la razón de mí existir. Te amo

A mis padres, por el amor y apoyo que siempre me han brindado, por confiar en mí y por darme las herramientas necesarias para llegar hasta aquí siendo grandes ejemplos de esfuerzo y tenacidad. En especial a mi mamá (Marisoco) por estar siempre cerca de mí y a mi papá (Rogelio) por ser mi ejemplo a seguir; y a los dos por el apoyo incondicional porque gracias a ustedes soy la persona que ven ahora.

A mis suegros (Salvador y Maria del Carmen) por su apoyo y consejos.

A mi asesor el Dr. Agustin Buendía Espinoza, quien fue mi guía en la realización de esta investigación.

Al Ing. Luis Cavazos por el tiempo y las facilidades que me dio para la realización de este trabajo.

Al Ing. Felipe Quintanilla, por aceptar ser mi sinodal y apoyarme en la crítica constructiva de este trabajo.

## **RESUMEN**

### **UN ENFOQUE ALTERNATIVO DE MOTIVACIÓN Y DESEMPEÑO EN EMPRESAS DE MANUFACTURA**

Rogelio Miguel Martínez Saldivar

Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, 2010

Asesor: Dr. Agustín Buendía Espinoza

La motivación es de importancia para cualquier área, si se aplica en el ámbito laboral se puede lograr que los empleados motivados, se esfuercen por tener un mejor desempeño en su trabajo. Una persona satisfecha que estima su trabajo, lo transmite y disfruta de atender a sus clientes, si eso no es posible, al menos lo intentará. La motivación consiste fundamentalmente en mantener culturas y valores corporativos que conduzcan a un alto desempeño, se puede mencionar que las culturas positivas las construyen las personas, por tal motivo se debe pensar ¿qué puede hacer para estimular a los individuos y a los grupos a dar lo mejor de ellos mismos?, de tal forma que favorezca tanto los intereses de la organización como los suyos propios.

El presente estudio nos permite realizar un diagnóstico situacional inicial sobre los factores de motivación y su influencia respecto al desempeño laboral, así mismo, permite identificar nudos críticos que sirven de insumo para el planteamiento futuro de un plan de acción en el manejo del potencial humano que permita mejorar los factores de motivación de las personas e incentive un buen desempeño laboral.

En base al análisis y a los resultados obtenidos en este estudio, se presentan las conclusiones y recomendaciones. Donde se concluye que la motivación es un fenómeno complejo en el ambiente laboral y hay que considerar otras variables y teorías si se desea incrementar el desempeño laboral, esto según los resultados obtenidos en este estudio.

# TABLA DE CONTENIDOS

CAPÍTULO I. Introducción	8
1.1. Antecedentes	8
1.2. Introducción al problema	9
1.3. Planteamiento del problema de Investigación	11
1.4. Identificación de las variables del Problema de Investigación	11
1.5. Objetivo General	11
1.5.1. Objetivos de Investigación	11
1.6. Preguntas de Investigación	12
CAPÍTULO II. Marco Teórico	14
2. Motivación	14
2.1.1. Teorías de Motivación	14
2.1.2. Perspectiva Conductual de la Motivación	19
2.1.3. Motivación Extrínseca	20
2.1.4. Motivación Intrínseca	22
2.1.5. Teorías Motivacionales desde la Perspectiva Organizacional	25
2.2. Teorías de Contenido	26
2.2.1. Teorías de la Jerarquía de las Necesidades de Maslow	26
2.2.2. Teoría de los Dos Factores de Herzberg	28
2.2.3. Teoría de las Necesidades de McClelland	30
2.2.4. Modelo E-R-C de Alderfer	31
2.2.5. Teoría de la Expectativa de Vroom	33
2.2.6. Teoría de Porter y Lawler	37
2.3. Desempeño Organizacional	38
2.3.1. Definición de Desempeño Organizacional	38
2.3.2. Hacia una definición de Desempeño Laboral	38

2.3.3. Elementos del Desempeño Laboral	40
2.4. Conceptos de Evaluación de Desempeño	41
2.4.1. Fundamento Administrativo	44
2.4.2. Importancia de la Evaluación del Desempeño para las Organizaciones	45
2.4.3. Sistema para la Medición del Desempeño	47
2.4.4. Desempeño del Recurso Humano	50
2.5 Vincular la Motivación con el Desempeño	50
2.5.1. Motivación y Desempeño	51
2.5.2. Factores de Motivación y su Relación con el Desempeño Laboral	54
2.5.3 Factores demográficos	55
2.5.3.1. Edad	55
2.5.3.2. Género	56
2.5.3.3. Estado Civil	56
2.5.3.4. Años de experiencia	57
2.5.3.5. Nivel de estudios	57
2.6. Conclusión	57
CAPÍTULO III. Método de Investigación	59
3. Introducción	59
3.1. Tipo de Investigación	59
3.2. Formulación de Hipótesis en construcción	60
3.3. Diseño de Investigación	62
3.4. Variables de estudio	63
3.5. Población	67
CAPÍTULO IV. Análisis de Resultados	68
4.1. Selección del Instrumento de medición	68
4.2. Técnica e Instrumento	70
4.3. Procedimiento de Recolección de Datos	71

4.4. Procedimiento para el Procesamiento, Presentación, Análisis e Interpretación de Datos	71
4.5. Generalidades de la encuesta	73
4.6. Clasificación	73
4.7. Análisis de Resultados	78
4.8. Aceptación o Rechazó de Hipótesis	78
CAPÍTULO V. Conclusiones y Recomendaciones	84
5.1. Conclusiones	84
5.2. Recomendaciones	86
5.3. Investigaciones Futuras	93
ANEXOS	94
BIBLIOGRAFÍA	111
VITA	114

# Capítulo I. Introducción

## *1.1. Antecedentes*

En las sociedades industrializadas ha ocurrido una serie de cambios sociales, económicos y culturales que han impactado con fuerza a las distintas esferas de desarrollo del ser humano, afectando no sólo los modos de vida de las personas, sino también las relaciones sociales y el vínculo que establece el individuo con las organizaciones a las que pertenece.

En este escenario, la sociedad globalizada del siglo XXI requiere de organizaciones dinámicas que se adapten con velocidad a dichos cambios y que desarrollen en sus empleados comportamientos más flexibles y creativos, para que sean capaces de satisfacer las necesidades específicas de un exigente mercado que opera en un medio ambiente dinámico y altamente competitivo. Este desafío no sólo se presenta para las instituciones, sino también para las personas que en ellas trabajan, en el entendido que el núcleo básico de cualquier sistema organizacional lo constituye la relación existente entre persona y organización.

Son las personas las que realizan cotidianamente una serie de actuaciones, que se convierten en actividades coordinadas de la organización, de modo que ésta logra alcanzar sus objetivos y, en definitiva, realizar su misión. En este sentido, es gracias a la cooperación y contribución de las personas, en el desempeño de sus roles, que se hace posible el desarrollo de la organización y los progresos sistemáticos en el logro de sus objetivos. Persona y organización se encuentran en una constante interacción, que se fundamenta en una expectativa recíproca entre individuo y organización respecto del desempeño esperado y la retribución que se recibirá a cambio.

Así, es posible preguntarse en qué medida las diferencias entre un desempeño sobresaliente y un desempeño promedio o deficiente tienen su base en diferencias motivacionales.

En su mayoría las investigaciones realizadas sobre las organizaciones se han enfocado en elementos tales como la estructura, el tamaño de la organización y su diseño. Adquiere importancia, entonces, tomar en cuenta los factores dinámicos como el clima, la formación de equipos, el manejo de conflictos, la cultura, el liderazgo, la comunicación y, también, lo que aquí ocupa: la motivación. Cabe señalar que dichos factores están íntimamente relacionados con las interacciones que surgen entre los miembros de la organización, los procesos productivos y las formas específicas de administración de los recursos humanos. Por lo tanto, su estudio dará cuenta de cómo se integran las necesidades humanas con las necesidades de la organización, influyendo así en la eficiencia de los procedimientos y en la eficacia de las estrategias implementadas para el logro de los objetivos.

Hay que tomar en cuenta que el enfoque tradicional no logra el desempeño esperado y analizar nuevas teorías para la medición del desempeño y su relación con la motivación.

### *1.2. Introducción al Problema*

Dentro de una organización el factor humano juega un papel fundamental ya que son las personas quienes realizan las funciones de planear, organizar, dirigir y controlar con el objetivo de que la organización opere en forma eficiente y eficaz. Sin personas no existe la organización y de ellas depende en gran medida el éxito y la continuidad de la empresa.

Por ello es esencial que la empresa logre que el personal, que en ella labore, se encuentre adecuadamente motivado para alcanzar los objetivos organizacionales y personales.

Bruce y Pepitone (2002) definen a la motivación como los “motores” que nos mueven a hacer lo que hacemos. Todos estamos motivados a hacer aquello que creemos que más nos conviene.

Por otro lado Ayala en el 2000 cita a Hofstede (1998) que define la motivación como un programa mental asumido, el cual es asociado con frecuencia tanto con las actitudes como con los valores.

También Ayala (2000) cita a Wofford (1971) y establece que la motivación en el trabajo es una función de la fuerza de las necesidades y de las expectativas de que el desempeño resultará en la complacencia de esas necesidades.

Anteriormente, explica Schultz (1995) la alta dirección creía que la solución era sencilla: si había que motivar a los empleados, bastaba con incrementarles el sueldo. Tal suposición gozo de aceptación, pero en la actualidad ya no es suficiente, debido a que existe en la personas el impulso de cumplir con otras necesidades de satisfacción. La nueva generación de empleados exige trabajos más interesantes que satisfagan sus necesidades más profundas, las cuales no siempre se refieren al bienestar económico.

Existen personas no aceptan un trabajo aburrido y cansado por muy buen sueldo que les ofrezcan. Por ello las empresas están obligadas a proporcionar trabajos más significativos, la cual es la única manera de lograr un buen rendimiento y que el personal se sienta contento e interesado con el trabajo que desempeña.

En lo que atañe a la motivación señala Chiavenato (1999) las personas son diferentes: las necesidades varían de individuo a individuo y producen diversos patrones de comportamiento. Los valores sociales y la capacidad individual para alcanzar los objetivos también son diferentes. Además, las necesidades, los valores sociales y las capacidades del individuo varían con el tiempo. No obstante esas diferencias, el proceso que dinamiza el comportamiento son más o menos semejantes en todas las personas.

### *1.3. Planteamiento del Problema de Investigación*

El problema de la motivación es fundamental en todo tipo de empresas, puesto que al no tener al personal motivado en la forma adecuada el cliente (interno o externo) sufre las consecuencias de empleados insatisfechos y no tienen un buen desempeño laboral. Por esta razón se plantea la siguiente pregunta de investigación

**¿Cómo influye la motivación en el desempeño laboral en las personas que laboran en una empresa de manufactura?**

### *1.4. Identificación de las Variables del Planteamiento del Problema de Investigación*

El problema de investigación está integrado de una variable independiente y una variable dependiente. Dichas variables establecen una relación funcional, es decir, revisar como influye la motivación sobre el desempeño laboral de las personas.

*Variable dependiente*

Desempeño Laboral

*Variable independiente*

Motivación

### *1.5 Objetivo General*

Conocer la relación entre los conceptos de motivación y el desempeño laboral

#### *1.5.1. Objetivos de Investigación*

Los tres objetivos de investigación que se buscan lograr con este trabajo son:

1. Recabar antecedentes teóricos sobre conceptos de motivación en el trabajo y desempeño.
2. Sistematizar la información recabada acerca de los conceptos de motivación en el trabajo y desempeño.
3. Integrar los hallazgos y antecedentes teóricos y aplicados encontrados.

## *1.6 Preguntas de Investigación*

Con la finalidad de orientar el desarrollo del marco teórico para resolver el problema de investigación y lograr los objetivos definidos anteriormente, se establecen las siguientes preguntas de investigación:

1. ¿Es la motivación factor fundamental para el buen desempeño laboral?
2. ¿El grado de escolaridad influye en la motivación para el buen desempeño laboral?
3. ¿El género influye en la motivación para el buen desempeño laboral?
4. ¿La edad influye en la motivación para el buen desempeño laboral?
5. ¿La antigüedad en el puesto influye en la motivación para el buen desempeño laboral?
6. ¿El estado civil influye en la motivación para el buen desempeño laboral?

Estas preguntas serán resueltas a lo largo del marco teórico desarrollado en el siguiente capítulo.

Para introducirnos en las teorías de la motivación, afirma Chicki (2000), y la forma de motivar de los jefes, es preciso entender varios supuestos básicos:

- a) La motivación es un factor, de entre varios, que interviene en el desempeño del personal. También son importantes otros factores como la capacidad, los recursos y las condiciones para el desempeño.
- b) Tanto administradores como investigadores presuponen que no hay mucha motivación y que ésta se debe reponer periódicamente. La teoría de la motivación y las prácticas motivacionales se refieren a procesos que, en realidad, jamás acaban, basadas en el supuesto que la motivación se puede "escapar" con el tiempo.

- c) La motivación es un instrumento que permite a los jefes ordenar las relaciones laborales en las organizaciones. Si los administradores saben qué mueve a las personas que trabajan para ellos, pueden adaptar las asignaciones y recompensas laborales a lo que hace que estas personas "Funcionen" por lo tanto, los conocimientos de la motivación se unen a los planes estratégicos como insumos para el proceso del diseño de relaciones en las organizaciones y de distribución del poder en dichas relaciones de trabajo.

## *II. Fundamentación Teórica*

Como punto de partida al estudio de la motivación en el ámbito del trabajo y su vínculo con el desempeño laboral, se expone a continuación aquellos principales antecedentes teóricos que, a juicio de los autores, permiten intentar dar respuesta a la problemática que guía a este estudio. Se presenta en primer lugar la temática de la motivación, para luego dar cuenta los fundamentos conceptuales de motivación y su relación con el desempeño.

### **Capítulo II Marco Teórico**

En este capítulo se busca describir tópicos importantes para el desarrollo de la investigación. Los temas a describir son las Teorías de Motivación, Teorías de Contenido, desempeño organizacional, Vínculos entre motivación y desempeño.

Estos temas nos proporcionaran el sustento para poder conocer que prácticas motivacionales pueden ser utilizadas para mantener motivado a las personas y obtener un mejor desempeño laboral.

Todos los temas desarrollados en este capítulo llevan la intención de contribuir de manera efectiva, clara y precisa a establecer las bases de la motivación y su relación con el desempeño laboral.

#### *2. La Motivación*

##### *2.1. Teorías de Motivación*

Existen diversas teorías de motivación, para fines de esta investigación se ha decidido presentar definiciones básicas y otras más enfocadas al fin de este trabajo. Las cuales se citan a continuación:

El presente estudio se inclina por considerar a la motivación desde una mirada de orientación cognitiva-conductual, desde el cual es posible entenderla como *“una causa hipotética de la conducta inducida por las condiciones ambientales o que se puede*

## *II. Fundamentación Teórica*

Como punto de partida al estudio de la motivación en el ámbito del trabajo y su vínculo con el desempeño laboral, se expone a continuación aquellos principales antecedentes teóricos que, a juicio de los autores, permiten intentar dar respuesta a la problemática que guía a este estudio. Se presenta en primer lugar la temática de la motivación, para luego dar cuenta los fundamentos conceptuales de motivación y su relación con el desempeño.

### **Capítulo II Marco Teórico**

En este capítulo se busca describir tópicos importantes para el desarrollo de la investigación. Los temas a describir son las Teorías de Motivación, Teorías de Contenido, desempeño organizacional, Vínculos entre motivación y desempeño.

Estos temas nos proporcionaran el sustento para poder conocer que prácticas motivacionales pueden ser utilizadas para mantener motivado a las personas y obtener un mejor desempeño laboral.

Todos los temas desarrollados en este capítulo llevan la intención de contribuir de manera efectiva, clara y precisa a establecer las bases de la motivación y su relación con el desempeño laboral.

#### *2. La Motivación*

##### *2.1. Teorías de Motivación*

Existen diversas teorías de motivación, para fines de esta investigación se ha decidido presentar definiciones básicas y otras más enfocadas al fin de este trabajo. Las cuales se citan a continuación:

El presente estudio se inclina por considerar a la motivación desde una mirada de orientación cognitiva-conductual, desde el cual es posible entenderla como *“una causa hipotética de la conducta inducida por las condiciones ambientales o que se puede*

*inferir de las expresiones conductuales, fisiológicas y de auto-informe*” (Reeve, 1994, p. 12). En este sentido, el estudio de la motivación puede ser entendido como “*la búsqueda de las condiciones antecedentes al comportamiento energizado y dirigido*” (Reeve, 1994, p. 2).

Existe una importante cantidad de información teórica y práctica acerca de la motivación en las personas. Su desarrollo conceptual es histórico e involucra el aporte de diversas disciplinas. Su origen se encuentra en la filosofía y en los aportes de autores como Sócrates, Platón, Aristóteles y Tomás de Aquino, entre otros. Aquí, el énfasis estaba en la naturaleza irracional e impulsiva de los motivos y en la división entre el alma y el cuerpo. En la era moderna, Descartes distinguió entre aspectos pasivos (cuerpo) y activos (mente) de la motivación. Más tarde, Charles Darwin propuso la idea de instinto y su origen genético y William James popularizó la teoría del instinto de la motivación humana, idea que los etólogos modernos denominaron patrones de acción fija.

Todo este cúmulo de información puede ser analizado desde diversos puntos de vista. Desde las teorías psicoanalíticas, la motivación se relaciona con las pulsiones inconscientes que determinan la vida psíquica del individuo. Desde la fisiología, es el resultado de una reacción homeostática que busca disminuir la tensión fisiológica que se genera ante un estado de insatisfacción o necesidad. Otros autores, desde perspectivas humanistas, proponen modelos integrados y jerarquizados donde diversos procesos son analizados a la luz de su fuerza motivacional. Los psicólogos sociales abordan el tema de los incentivos y aspectos cognitivos que median la conducta en contextos reales, y los conductistas, harán énfasis en los reforzadores ambientales y en las contingencias que afectan el comportamiento de las personas. Ya en la década de los setenta, el modelo sistémico y su cibernética de primer orden destierran conceptos como el de motivación, para hablar de autorregulación.

Paralelamente, la mirada cognitiva se inspiraba en la metáfora del ordenador e ignoraba en parte procesos como la emoción y la motivación (Reeve, 1994). En este

sentido, el estudio de la motivación puede ser entendido como "*la búsqueda de las condiciones antecedentes al comportamiento energizado y dirigido*" (Reeve, 1994).

Por otra parte, se puede concebir a la motivación como aquellos "procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo para conseguir una meta" (Robbins, 2004). Esta definición posee tres elementos principales: intensidad, esfuerzo y persistencia. La intensidad consiste en la medida de esfuerzo que la persona utiliza para lograr su objetivo. Este esfuerzo deberá canalizarse en la dirección de la meta deseada. La persistencia se refiere a la medida tiempo en que una persona sostiene dicho esfuerzo.

Los seres humanos tienen muchos motivos que impulsan la conducta; es más, algunos autores afirman que "la conducta no la provoca nunca un solo motivo, sino que está en función de una pluralidad de motivos dominantes y subordinados que actúan juntos en forma compleja" (Reeve, 1994). Cada uno de dichos motivos existe siempre en alguna magnitud distinta de cero y varía en su intensidad a lo largo del tiempo. El motivo más fuerte tendrá la mayor influencia en la conducta.

Prácticamente todo el comportamiento de los seres humanos es motivado. Las necesidades e impulsos crean estados de tensión interna que funcionan como input para que el organismo analice su entorno y procure satisfacer dicha necesidad.

En él, la motivación ocurre como consecuencia de una necesidad que provoca tensión en el organismo, de manera que se realiza un esfuerzo - mediado por una oportunidad de obtener la meta - que conduce a comportarse de una determinada forma. Dicha actuación traerá consecuencias que retroalimentan positiva o negativamente al organismo en términos de satisfacción de las necesidades, direccionando en consecuencia la conducta del individuo.

La motivación, según Espada (2006), es un factor emocional básico para el ser humano y para cualquier profesional, estar motivado significa realizar las tareas cotidianas sin apatía y sin un sobreesfuerzo adicional; aunque para unos el trabajo o las

actividades de todo orden pueden representar una carga, para otros es un acicate, un revulsivo y a veces una liberación. Muchos seres humanos encuentran en el trabajo un refugio a sus frustraciones personales y profesionales, y se auto motivan en su trabajo por ser la única forma de alcanzar la autoestima y el reconocimiento profesional y social. Existen innumerables individuos que poseen mucho más reconocimiento fuera de su hogar que dentro de él, pues el ser humano necesita buscar cualquier forma de afecto y autoestima aunque sea fuera de él.

Existen personas que su motivación no depende exclusivamente de ellas mismas sino de sus superiores jerárquicos y su entorno social y profesional. Existen innumerables empresas muy bien estructuradas, con excelentes profesionales pero con un liderazgo exento de capacidad motivadora; si bien es cierto que la motivación la debe emplear primero el responsable de la empresa, los subordinados deben ser conscientes que ellos también deben motivar al jefe. La motivación es un factor que se realimenta con la aportación de todos. No va en una sola dirección, la motivación debe ser interactiva y de esta forma se comparte mejor; soportar siempre la responsabilidad de motivar a los demás exclusivamente es una carga que se hace difícil e insoportable, en cambio cuando la das y la recibes divides por la mitad tu obligación y tu desgaste energético y la comparten los demás, igual que el afecto o la empatía es cosa de dos y debe compartirse.

La motivación está directamente relacionada con las necesidades humanas: cuando un ser humano tiene una necesidad siente la motivación de satisfacerla y cuando la ha conseguido generalmente deja de motivarle; necesidades primarias de seguridad, de afecto, de autoestima, todas ellas necesarias y muy buscadas por el ser humano y todas ellas motivables hasta alcanzarlas. La motivación es un motor que llevamos en nuestro mundo emocional y que nos impulsa para conseguir nuestros anhelos, en ciertos momentos lo conseguimos por nuestros propios medios y en otros necesitamos la ayuda de los demás. Vivir motivado o desmotivado es también sinónimo de vivir con ilusión o sin ella, los proyectos de futuro, los retos y desafíos solo los pueden alcanzar personas

con capacidad de motivación e iniciativa personal; si el mundo que nos ofrecen los demás no nos satisface, deberemos fabricar nuestro propio mundo estimulante y motivador.

No se puede estar a la expectativa de que terceras personas nos aumenten nuestra autoestima y deberemos ser nosotros los que tomemos la nave de nuestra auto motivación personal. Es tan importante el factor motivacional de nuestra conducta humana, y se mueve en unos parámetros tan contradictorios, que se puede motivar simplemente por el ligero movimiento de una hoja de un árbol, y nos tiene sin cuidado conseguir un gran premio. El grado de motivación no es directamente proporcional por el valor del objeto que lo provoca, sino por el grado de importancia que le da la persona que lo recibe.

Para Bateman (1999) la motivación es el conjunto de fuerzas que llenan de energía, dirigen y sostienen los esfuerzos de una persona.

En concreto, se puede decir con Delgado (1998) que la motivación es el proceso mediante el cual las personas, al realizar una determinada actividad, deciden desarrollar unos esfuerzos encaminados a la consecución de ciertas metas y objetivos a fin de satisfacer algún tipo de necesidad y/o expectativa, y de cuya mayor o menor satisfacción va a depender el esfuerzo que decidan aplicar en acciones futuras.

En este sentido genérico puede conceptuarse de forma análoga en función del ámbito de las metas al que se oriente (salud, educación, etc.). En el ámbito del trabajo (Robbins, 1994) define la motivación laboral como la voluntad para hacer un gran esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal.

Según Roussel (2000) La motivación es una característica de la psicología humana que contribuye al grado de compromiso de la persona; es un proceso que ocasiona, activa, orienta, dinamiza y mantiene el comportamiento de los individuos hacia la realización de objetivos esperados.

A pesar que los patrones de comportamiento varían (necesidades de individuo, valores sociales y capacidad individual) el proceso es el mismo para todas las personas: el comportamiento es causado (causa interna o externa, producto de la herencia y/o del medio ambiente); el comportamiento es motivado, ya sea por impulsos, deseos, necesidades o tendencias, y el comportamiento está orientado, siempre está dirigido hacia algún objetivo. Debemos añadir que «no existe la persona promedio». Los individuos son únicos: tienen distintas necesidades, distintas ambiciones, distintas actitudes, distintos deseos en cuanto a la responsabilidad, distintos niveles de conocimiento y habilidades así como distintos potenciales. Hay que entender la complejidad y la singularidad de las personas.

La motivación, dentro del ámbito laboral, es definida actualmente como un proceso que activa, orienta, dinamiza y mantiene el comportamiento de los individuos hacia la realización de objetivos esperados.

Por esto, en el ámbito laboral es importante conocer las causas que estimulan la acción humana, ya que mediante el manejo de la motivación, entre otros aspectos, los administradores pueden operar estos elementos a fin de que su organización funcione adecuadamente y los miembros se sientan más satisfechos.

#### 2.1.2. Perspectiva Conductual de la Motivación

En este apartado tiene como propósito presentar los dos tipos de motivación. Estos son los dos tipos: 1) Motivación Extrínseca y 2) Motivación Intrínseca.

Desde el punto de vista conductual, la motivación extrínseca e intrínseca juega un papel fundamental al momento de intentar explicar la conducta de las personas. Se hace una pequeña comparación sobre ambas motivaciones.

#### 2.1.3. Motivación Extrínseca

Se denomina motivación extrínseca cuando la motivación proviene de fuentes ambientales externas. Se considera que *"las causas fundamentales de la conducta se encuentran fuera y no dentro de la persona"* (Reeve, 1994, p. 22), es decir, alude a fuentes artificiales de satisfacción que han sido programadas socialmente, como por ejemplo, los halagos y el dinero.

El estudio de este tipo de motivación se relaciona con dos conceptos fundamentales: recompensa y castigo. Tanto las recompensas como los castigos ocurren después de una determinada conducta y afectan la probabilidad futura de ocurrencia de dicha conducta. Una recompensa es *"un objeto ambiental atractivo que se da después de una secuencia de conducta y aumenta las probabilidades de que esa conducta se vuelva a dar"* (Reeve, 1994, p. 22). Por otra parte, un castigo se refiere a *"un objeto ambiental no atractivo que se da después de una secuencia de comportamiento y que reduce las probabilidades de que esa conducta se vuelva a dar"* (Reeve, 1994, p. 102). Los dos procesos de aprendizaje que subyacen a las recompensas y los castigos son el condicionamiento clásico y el condicionamiento operante.

El condicionamiento clásico es el proceso mediante el cual se asocian dos estímulos que se presentan repetidamente. El primer estímulo tiende a ser biológicamente atractivo, mientras que el segundo estímulo tiende a ser un objeto ambiental neutro. Debido a su continua asociación, el segundo estímulo adquiere la capacidad de elicitar la respuesta reflejo propia del primer estímulo aún cuando este desaparezca (Reeve, 1994). Mediante este tipo de condicionamiento, los seres humanos pueden aprender a anticipar estímulos ambientales y otorgar valor de incentivo a estímulos que ocurren en su medio ambiente. Asimismo, se aprenden reacciones emocionales, como el miedo o la ansiedad ante determinados eventos contextuales.

Con respecto al condicionamiento operante o instrumental, este se fundamenta en la premisa que las conductas voluntarias de las personas están determinadas por sus consecuencias, de forma que aquellos actos que poseen consecuencias positivas tienen

mayor probabilidad de aparición que aquellos que poseen consecuencias negativas. Frente a una señal ambiental, el organismo da una respuesta que le traerá una consecuencia favorable o desfavorable. La capacidad de discriminar entre consecuencias positivas y negativas es una función del condicionamiento operante (Reeve, 1994).

Las conductas pueden tener cuatro consecuencias posibles:

1. Refuerzo positivo (cualquier estímulo que cuando está presente aumenta las probabilidades de que se dé la conducta).
2. Refuerzo negativo (cualquier estímulo aversivo que aumenta la probabilidad que se presente la conducta debida que la persona con su conducta reduce o elimina la presencia del estímulo hostil).
3. Castigo (cualquier estímulo que cuando está presente disminuye la probabilidad de que se produzca una respuesta, ya sea mediante la imposición de un estímulo aversivo y la retirada de un estímulo positivo).
4. Extinción o no refuerzo (fin de estímulo que anteriormente reforzaba la conducta).

Se puede decir entonces que la motivación extrínseca satisface las dos primeras necesidades de la escala de Maslow, o necesidades inferiores: las fisiológicas y las de seguridad. Se denomina extrínseca porque tiende a la satisfacción de estas necesidades a partir de aspectos externos a la propia tarea, como las retribuciones económicas (monetarias o en especie), o las características del contrato laboral (fijo, eventual, etc.). Esta motivación es más propia de las personas para las que la actividad laboral no es un fin en sí misma, sino un medio para obtener otros fines.

Se ha estudiado el efecto de la introducción de las recompensas extrínsecas en las personas con motivación intrínseca. A partir de la “Teoría de la evaluación cognitiva” (Deci y Ryan, 1985) se concluye que cuando el refuerzo extrínseco se interpreta con una

función informativa sobre la tarea, tiene un efecto positivo sobre la motivación intrínseca; pero cuando se aprecia en él una función de control, el efecto es negativo.

La motivación extrínseca ayudará en este trabajo para entender si hay un grupo de personas dentro de la empresa para las que la actividad laboral no es un fin en sí misma, sino un medio para obtener otros fines.

#### 2.1.4 Motivación Intrínseca

En aquellas situaciones en que las recompensas extrínsecas son insuficientes, las personas pueden activar conductas intrínsecamente motivadas. Bandura llama a este tipo de motivación el interés intrínseco (1982, en Reeve, 1994, p. 130) que emerge espontáneamente por tendencias internas y necesidades psicológicas que motivan la conducta en ausencia de recompensas extrínsecas (Deci y Ryan, 1985 en Reeve, 1994). Así, *"cuando las personas realizan actividades para satisfacer necesidades de causación personal autodeterminación, efectividad o curiosidad entonces actúan por motivación intrínseca"* (Reeve, 1994, p. 130); en otras palabras, cuando la conducta está auto regulada y surge de los intereses, curiosidades, necesidades y reacciones personales.

Las necesidades psicológicas adquieren un papel principal aquí, en especial cuando se comprende al ser humano como un organismo que busca dominar su entorno y actuar en consecuencia con competencia y autodeterminación, sintiendo emociones positivas como el interés y el placer. Entonces, cabe cuestionarse ¿qué hace que una actividad sea intrínsecamente motivadora? Se han delimitado dos elementos de análisis: el primero, se refiere a la naturaleza de las actividades intrínsecamente motivantes y, el segundo, las auto percepciones que ocurren durante la actividad y que facilitan la aparición de la motivación intrínseca.

Reeve (1994) ha determinado que las actividades intrínsecamente motivantes suelen ser complejas, novedosas e imprevisibles. Los estímulos y acontecimientos nuevos provocan en la persona curiosidad y tendencia a la exploración. Al respecto, Berlyne

afirma que la complejidad, la novedad y la imprevisibilidad son propiedades que conducen a la exploración, la investigación, la manipulación y, en definitiva, a la motivación personal (1960 en Reeve, 1994).

Csikszentmihalyi (1975, en Reeve, 1994) ha denominado "flujo" al estado de concentración en el que se da una implicación absoluta en la actividad. Durante el flujo, la acción de la persona se da sin esfuerzo alguno, es una sensación donde la persona siente el control total sobre sus habilidades y la interacción con la actividad. Una de las principales condiciones durante las cuales se da el flujo es la confrontación con lo que se denomina reto óptimo, y que alude a la *"situación en la que el nivel de habilidad de la persona es igual al nivel de dificultad de la tarea"* (Reeve, 1994). El nivel de la tarea deberá ser acorde a las habilidades de la persona, debido a que si la actividad es altamente exigente, entonces el reto será en extremo difícil y provocará preocupación o ansiedad. Por el contrario, si la tarea es sencilla entonces el reto será percibido fácil y, por lo tanto, falta de motivación, por lo que la persona probablemente sentirá aburrimiento.

Esta propuesta teórica posee importantes aplicaciones prácticas, pues permite disminuir la ansiedad, la preocupación y el aburrimiento ajustando dos variables: la dificultad de la tarea y las habilidades personales. Desde este punto de vista, cualquier actividad puede ser placentera y facilitar la motivación.

Independiente de la actividad que se realice, existe auto percepciones durante el acto de participación que facilitan la motivación. Las personas se encuentran en una búsqueda constante de oportunidades para reafirmar sus habilidades y conocimientos, de manera activa e intencionada. Si las personas *"se auto – perciben como competentes, auto determinantes y/o curiosas, tienden a querer reengancharse con la misma actividad porque la competencia, la autodeterminación y la ilusión son experiencias inherentemente satisfactorias"* (Reeve, 1994).

Los enfoques de auto percepción se desarrollaron a partir de la tesis de Robert White, quien afirmó que *"las conductas intrínsecamente motivadas son aquellas en que*

*la persona participa para poder evaluarse como competente y auto determinante con relación al entorno"* (Reeve, 1994). La retroalimentación que obtiene la persona acerca de sus acciones impacta en su percepción de competencia y en su capacidad de iniciar y regular nuevos actos. Reafirmando dicha idea, Deci y Ryan (Reeve, 1994) sostienen que las actividades que provoquen percepciones de competencia aumentarán la motivación intrínseca, mientras que las actividades que provoquen percepción de incompetencia o falta de habilidad la reducirán.

La competencia y la autodeterminación están estrechamente vinculadas, debido a que no es posible que se generen competencias en contextos que no faciliten la autodeterminación. De esta forma, se podrá esperar que la competencia aumente la motivación intrínseca cuando esté presente la responsabilidad personal. Fisher (1975, en Reeve, 1994) sostiene que a través de sus estudios ha podido comprobar que no es únicamente la competencia o la autodeterminación lo que aumenta la motivación intrínseca, sino la presencia de ambas potenciándose mutuamente.

Así mismo se puede decir que la motivación intrínseca es la que lleva a la satisfacción de las necesidades superiores, que según la clasificación de Maslow son las tres últimas de su pirámide: necesidades sociales, de estima y de autorrealización. Se denomina motivación intrínseca porque tiende a satisfacer estas necesidades a partir de las características de contenido y ejecución del propio trabajo, como el tipo de trabajo, el proceso mismo de realizarlo (autonomía, oportunidades para poner en práctica los conocimientos y habilidades que se tiene), el reconocimiento recibido de los demás y la auto-evaluación por la ejecución, la responsabilidad personal implicada, el progreso social que reporta y el desarrollo personal que conlleva.

La motivación intrínseca ayudará en este trabajo para entender si hay un grupo de personas dentro de la empresa como satisface sus necesidades a partir de las características de contenido y de ejecución de su propio trabajo y el proceso de cómo realizarlo (autonomía, aplicación de conocimiento).

### 2.1.5. Teorías Motivacionales desde la Perspectiva Organizacional

La motivación dentro del contexto laboral puede ser entendida como la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia metas organizacionales, condicionadas por la satisfacción de alguna necesidad individual (Robbins, 2004), entendiendo por necesidad un estado del sujeto que hace que ciertos resultados parezcan atractivos.

Una teoría de la motivación resulta de utilidad en la medida en que permite explicar qué es aquello que otorga energía y dirección a la conducta del trabajador o, en otras palabras, porqué una persona frente a varias posibilidades elige un camino o emprende una acción que en otras circunstancias rechazaría.

Durante la década de 1950 se desarrollaron distintas teorías de la motivación, algunas de las cuales han destacado de manera especial, de modo que aún y cuando se les han realizado críticas sustanciales, persisten como formas válidas de explicar la motivación de las organizaciones. Del total de teorías existentes, se exponen únicamente aquellas que debido a su aporte conceptual posibiliten el adecuado análisis de las compensaciones con la relación a la motivación de los trabajadores.

Las teorías presentadas pueden analizarse categorizándolas arbitrariamente desde dos puntos de vista principales: teorías de contenido y teorías de proceso (Arancibia, 2003). Las teorías de contenido intentan responder a interrogantes relacionadas con las necesidades específicas que motivan a las personas y los factores individuales que ponen en marcha conductas orientados a la consecución de metas.

Entre estas teorías se destacan la jerarquía de necesidades de Maslow, la teoría de los factores de Herzberg, la teoría de las necesidades de McClelland y el modelo E-R-C de Alderfer. Por otra parte, las teorías de proceso se basan en los procesos cognitivos que subyacen a la motivación e intentan dar cuenta de cómo se activa, dirige y detiene la conducta en función de variables situacionales.

## 2.2. Teorías de Contenido

A continuación, haremos referencia a varios enfoques motivacionales. Estas teorías describen como analizar, estimular y orientar el comportamiento de cada individuo en la sociedad.

Cada teoría presenta sus supuestos y las condiciones necesarias que deben existir para obtener el resultado esperado. Estos planteamientos han sido de gran utilidad para la administración, ya que entregan una herramienta poderosa para lograr motivar a los individuos, es decir, influir positivamente sobre el desempeño de cada uno de los trabajadores, hasta el punto que entregue el máximo aporte posible a la empresa.

Finalmente, todo esto permite a la organización obtener un rendimiento exitoso, no con fuertes inversiones, sino que simplemente, a través de un vasto conocimiento de lo que determina el rendimiento individual de los empleados.

### 2.2.1. Teorías de la Jerarquía de las Necesidades de Maslow

Probablemente la teoría de la motivación más conocida es la jerarquía de las necesidades de Maslow, el formuló la hipótesis de que dentro del ser humano existe una jerarquía de cinco necesidades.

En el año 1943 Maslow formuló su concepto de necesidades que influyen en el comportamiento humano. El hombre es una criatura que a lo largo de su vida demuestra sus necesidades. En la medida que el hombre satisface sus necesidades básicas, otras más elevadas toman el predominio del comportamiento.

A continuación se explican los principales postulados de la Teoría:

1. Una necesidad al ser satisfecha deja de influir en el comportamiento del individuo. Son las necesidades insatisfechas las motivadoras del comportamiento.
2. El individuo nace con cierto contenido de necesidades fisiológicas, que son necesidades innatas o hereditarias. Por lo tanto, al principio el comportamiento se enfoca

exclusivamente hacia la satisfacción de necesidades tales como el hambre, la sed, el ciclo sueño- actividad, el sexo, entre otros.

3. Luego, surgen las necesidades de seguridad, enfocadas hacia la protección contra el peligro, contra las amenazas y contra la privación. Las necesidades fisiológicas y las de seguridad constituyen las necesidades primarias del individuo, enfocadas hacia la conservación personal.

4. A medida que un individuo pasa a controlar sus necesidades fisiológicas y de seguridad, surgen lenta y gradualmente las necesidades secundarias: sociales, de reconocimiento y auto-superación. Sin embargo cuando el individuo alcanza la satisfacción de las necesidades sociales, surgen las necesidades de estima y sólo cuando éstas son alcanzadas, surgen las necesidades de auto-superación. Los niveles de necesidades más altos surgen solo cuando los niveles más bajos están relativamente controlados y son alcanzados por el individuo. No todos los individuos logran llegar al nivel más alto de las necesidades. Esto es una conquista individual.

5. Las necesidades más elevadas surgen no solamente en la medida en que las más bajas van siendo satisfechas, sino que predominan las más bajas de acuerdo con la jerarquía de las necesidades trazadas por Maslow. El comportamiento del individuo es influido simultáneamente por un gran número de necesidades concomitantes; sin embargo las necesidades más elevadas tienen una activación predominante en relación con las necesidades más bajas.

6. “Las necesidades más bajas requieren un ciclo motivacional relativamente rápido, en tanto que las más elevadas necesitan uno mucho más largo. Si alguna de las necesidades más bajas deja de ser satisfecha durante un largo período, se hace imperativa y neutraliza el efecto de la más elevada. Las energías de un individuo se desvían hacia la lucha por satisfacer una necesidad cuando esta existe.

Gráficamente, La jerarquía de las necesidades humanas:



Figura 2.1. Jerarquía de las Necesidades según Abraham H. Maslow, llamada también pirámide de necesidades. Fuente: Elaboración a partir <http://www.juandemariana.org/estudio/982/3/sociedad/propietarios/>.

En la medida en que se necesita queda razonablemente satisfecha, la siguiente se vuelve imperativa. Ninguna necesidad queda satisfecha plenamente, sin embargo, si está suficientemente satisfecha, deja de ser una fuente de motivación personal (Robbins, 2004). Las primeras dos necesidades (fisiológicas y de seguridad) se conocen tradicionalmente como necesidades de orden inferior y las últimas tres (sociales, de estima y autorrealización) corresponden a necesidades de orden superior. Robbins (2004) señala que la distinción entre unas y otras radica en que las necesidades de orden superior obtienen gratificación interna, mientras que la orden inferior debe ser satisfecha desde el exterior o entorno de la persona.

Se hace mención a esta teoría ya que más adelante surge la Teoría de Alderfer donde realizó una revisión de las necesidades de Maslow con el fin de superar algunas debilidades que el modelo tiene y que analizaremos más adelante.

## 2.2.2. Teoría de los Dos Factores de Herzberg

En la década de 1950, Herzberg desarrolló un modelo de motivación de dos factores. Se basó en investigaciones realizadas con ingenieros y contadores acerca de qué las personas buscan en su trabajo. Así, pidió a las personas que pensarán en qué

momento se habían sentido particularmente bien en su trabajo y cuándo particularmente mal. Se les solicitó, además, qué describieran las condiciones que produjeron dichos sentimientos. Así, se descubrió que los empleados nombraban diferentes tipos de condiciones de bienestar y satisfacción.

Aunque algunas condiciones producían sentimientos favorables, la carencia de éstas fue rara vez citada como causa de algún malestar. Asimismo, la ausencia de algunas condiciones ocasionaba desagrado en los empleados y la presencia de esas mismas condiciones no necesariamente motivaba a los empleados en la misma proporción (Davis y Newstrom, 2003). Esta perspectiva indica “que lo contrario de la satisfacción no es la insatisfacción como tradicionalmente se ha pensado. Suprimir las características insatisfactorias de un trabajo no vuelve automáticamente satisfactorio el puesto” (Davis y Newstrom, 1993, p. 160). Herzberg (2003) postula la presencia de un continuo doble, donde lo opuesto de “satisfacción” es la “no satisfacción” y lo opuesto de “insatisfacción” es la “no insatisfacción”.

Los factores de higiene poseen capacidad muy limitada para influir en el comportamiento de los empleados. A los que se destinan estos factores es evitar la fuente de insatisfacción en el ambiente, como amenazas potenciales que puedan romper su equilibrio. Dicho de otro modo, cuando uno de estos factores es óptimo lo que hacen es evitar la insatisfacción y poder tener motivación.

El otro grupo de factores que Herzberg considera son los denominados factores motivacionales o satisfactores. Estos factores tienen que ver con otras condiciones del empleo que operan principalmente para crear motivación, producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad muy encima de los niveles normales, pero su ausencia pocas veces es muy insatisfactoria o no motivable. Estos factores motivacionales tienen que ver con el contenido del cargo, se centran en el puesto, en los deberes relacionados con el cargo en sí e incluyen: la responsabilidad, la libertad es decir cómo hacer un trabajo, los ascensos (progreso o avance), la utilización plena de las

habilidades personales, el logro, el reconocimiento, el trabajo en sí mismo y la posibilidad de crecimiento (Davis y Newstrom, 2003).

Factores de higiene: las características de la compañía relacionadas con los factores extrínsecos y los Factores de motivación son las características del trabajo e individuo relacionados con los factores intrínsecos.

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

### 2.2.3. Teoría de las Necesidades de McClelland

La teoría realizada por McClelland se basa en un sistema de clasificación que destaca tres de los impulsos más dominantes que participan en la motivación. Esta teoría se enfoca en tres tipos de necesidades: las necesidades de logro, las necesidades de poder y las necesidades de afiliación (Davis y Newstrom, 2003).

Las necesidades de logro se refieren al impulso por sobresalir y por poseer realizaciones sobre un conjunto de normas, en definitiva por alcanzar el éxito. Es *“el impulso que tienen algunas personas para superar los retos y obstáculos a fin de alcanzar metas”* (Davis y Newstrom, 1993, p. 117). Una persona con este tipo de requerimiento tiende al desarrollo y crecimiento, donde el logro es importante por sí mismo y no por las recompensas que lo acompañen como consecuencia.

La necesidad de poder alude a *“la necesidad de hacer que los otros se conduzcan como lo habrían de hecho de otro modo”* (Robbins, 2004, p. 162), es decir, corresponde a un impulso por influir en las personas y en las situaciones provocando cambios (McClelland, 1970). Personas orientadas por este tipo de necesidades toman riesgos y generalmente desean influir en las organizaciones en las que participan, asumiendo

posiciones de marcado liderazgo. Dichos sujetos gozan con “estar a cargo” de los proyectos y tareas y disfrutan de las ocasiones en las que deben competir con los demás.

Por último, las necesidades de afiliación aluden a la tendencia de algunas personas a acercarse y establecer vínculos de cooperación y amistad con el resto. Este tipo de personas trabajan de mejor manera cuando son felicitadas por sus actitudes favorables y cooperativas.

La propuesta de McClelland permite que la administración trate diferencialmente a sus empleados según la tendencia de cada uno, de manera que el supervisor se comunicará según la necesidad particular de cada persona.

Las necesidades anteriores pueden definirse como características de la personalidad y tienen influencia en el desempeño laboral, debido al hecho de que unir las metas organizacionales con las individuales favorece la optimización del esfuerzo en la dirección deseada por la empresa.

#### 2.2.4. Modelo E-R-C de Alderfer

Alderfer, realizó una revisión de las necesidades de Maslow con el fin de superar algunas debilidades, y estimó que existía una jerarquía con tres grandes niveles de necesidades:

1. Necesidades de existencia (E): incluyen las fisiológicas y de seguridad.
2. Necesidades de relación (R): incluyen las sociales y de reconocimiento externo.
3. Necesidades de crecimiento (C): incluyen las de autorrealización y autoestima.

El grupo de existencia se refiere a la provisión de los elementos básicos para la supervivencia humana y alude a aquellas que Maslow denominaba fisiológicas o básicas y de seguridad. El segundo grupo de necesidades de relación corresponden al deseo personal de establecer vínculos de importancia y son en paralelo de las necesidades

sociales y de estima descritas por Maslow. Por último, las necesidades de crecimiento aluden al anhelo de desarrollo individual, o en otras palabras, de autorrealización (Robbins, 2004).

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

Cuando un nivel superior se frustra, se acentúa el deseo de las persona por satisfacer una necesidad inferior. Dicho en otras palabras *“la frustración del intento por satisfacer una necesidad superior puede incitar una regresión a una necesidad superior puede incitar una regresión a una necesidad inferior”* (Robbins, 2004m p. 162).

Aplicando al ámbito del trabajo, Davis y Newstrom (2003) sostienen que los empleados inicialmente se interesan por satisfacer las necesidades de existencia (paga, condiciones de trabajo, seguridad del cargo, etc.) para luego centrarse en la relación, de manera de sentirse comprendido por sus autoridades, subalternos y pares. Finalmente, se enfocará en las necesidades de crecimiento o autorrealización personal, fortaleciendo su autoestima.

La teoría ERG tiene en cuenta las diferencias individuales, afirmando que, variables como la escolaridad, antecedentes familiares y ambiente cultural pueden alterar la importancia o fuerza impulsora que un grupo de necesidades tiene para determinado individuo. De este modo, los miembros de culturas diferentes clasifican de forma distinta las categorías de las necesidades.

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

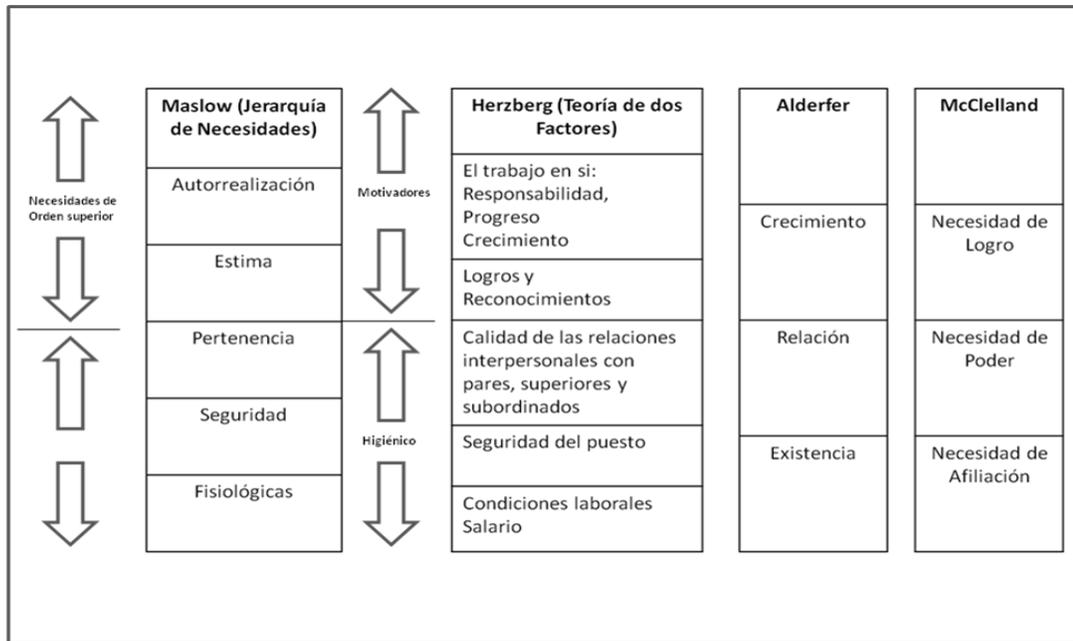


Figura 2.2: Teorías de contenido de la motivación en relación

El propósito de este diagrama es dar un resumen de cada una de las teorías analizadas anteriormente y poder tomar la mejor opción para el desarrollo de esta Tesis.

### 2.2.5. Teoría de la Expectativa de Vroom

Fue otro de los exponentes de esta teoría contemporánea que da explicaciones ampliamente aceptadas acerca de la motivación, en la que reconoce la importancia de diversas necesidades y motivaciones individuales. Adopta una apariencia más realista que los enfoques propugnados por Maslow y Herzberg.

Furnham (2000) “Psicología organizacional” propone un modelo de expectativas de motivación basado en objetivos intermedios y graduales (medios) que conducen a un objetivo final. De esta manera Vroom se acerca al concepto de “Armonía de objetivos” en donde las personas tienen sus propias metas que son a su vez diferentes a los de la organización, pero posibles de armonizar ambas como un todo. Esta teoría es consistente tal como se percibe en el “sistema de administración por objetivos”.

Según este modelo la motivación es un proceso que regula la selección de los comportamientos. El modelo no actúa, en función de necesidades no satisfechas, o de la aplicación de recompensas y castigos, sino por el contrario considera a las personas como seres pensantes cuyas percepciones y estimaciones de probabilidades de ocurrencia, influyen de manera importante en su comportamiento.

La teoría de las expectativas supone que la motivación no equivale al desempeño en el trabajo, sino es una de varias determinantes. La motivación, junto con las destrezas, los rasgos de personalidad, las habilidades, la percepción de funciones y las oportunidades de un individuo también se combinan para influir en el desempeño del trabajo. Es importante reconocer que la teoría de las expectativas considera con objetividad, se han adoptado y modificado las ideas fundamentales.

Es más ajustable a la vida real, el supuesto de que las percepciones de valor, varían de alguna manera entre un individuo y otro, tanto en diferentes momentos como en diversos lugares. Coincide además con la idea de que los administradores deben diseñar las condiciones ideales para un mejor desempeño.

Esta perspectiva, que inicialmente propuso el autor Vroom y que luego fue complementado con los aportes de Lawler III, afirma que la “la fuerza de una tendencia a actuar de una manera depende de la fuerza de un expectativa de que al acto seguirá resultado que el individuo encuentra atractivo” (Robbins, 2004, p. 173). Los trabajadores se sentirán motivados para aumentar su desempeño, si estiman que ello traerá como resultado un buena evaluación del mismo, adecuadas recompensas organizacionales y satisfacción de meta personales (Robbins, 2004). De esta manera, es posible esquematizar tres tipos de relaciones:

- Relación esfuerzo y desempeño: probabilidad percibida de que ejercer determinado esfuerzo conducirá al adecuado desempeño.

- Relación desempeño y recompensa: grado en que el individuo estima que desenvolverse a cierto nivel le traerá el resultado esperado.
- Relación de recompensa y metas personales: medida en que las recompensas de la organización satisfacen las necesidades o metas personales y son por tanto atractivas para el sujeto.

La valencia se referirá a “*la fuerza de la preferencia de una persona por recibir una recompensa*” (Davis y Newstrom, 1993, p. 147). Se trata de la expresión del nivel del deseo que se tenga para alcanzar la meta propuesta y es un indicador personal y único para cada empleado. Está condicionado por la experiencia y cambia con el tiempo en tanto a las necesidades se satisfacen para dar un paso a nuevos deseos y requerimientos. En consecuencia, los administradores deberán obtener información específica acerca de las preferencias de un empleado sobre un conjunto de recompensas. Las valencias pueden ser positivas y negativas, pues las personas pueden tener preferencias favorables o desfavorables hacia el resultado. El rango de la valencia va desde -1 a +1 (Davis y Newstrom, 2003)

Las expectativas aluden a “*la fuerza de convicción de que el esfuerzo relacionado con el trabajo producirá una realización de una tarea*” (Davis y Newstrom, 1993, p. 148). Se presentan en términos de probabilidades entre el esfuerzo y el nivel de desempeño; su valor varía entre 0 y 1 es el de máxima expectativa que posee el empleado de que su esfuerzo traerá altos niveles de desempeño.

Aquí, el auto eficiencia de la persona es una variable mediadora principal y se puede definir como la creencia personal que se cuenta con las habilidades y capacidades necesarias para llevar a cabo un trabajo, cumplir con las expectativas y alcanzar las metas. Los empleados con mayores niveles de auto eficacia poseen más probabilidades de creer que realizar un esfuerzo producirá un desempeño satisfactorio, creando expectativas de buen desempeño. (Davis y Newstrom, 2003).

En resumen, la teoría de las expectativas plantea que son las recompensas las que determinan el grado de esfuerzo que ejerce el trabajador en el cumplimiento de la meta individual, es decir, son las recompensas las que motivan la acción, por lo tanto, éstas deben diseñarse en función de las necesidades individuales para que sean efectivas. Esto ocurre, a todo nivel de necesidades, porque el individuo solo trabajará, sabiendo que existe una recompensa por ello, y que esa recompensa ayuda en parte a satisfacer sus necesidades.

Si en algún momento el individuo duda de eso, ya no trabajará como antes, porque aquello por lo cual está trabajando no es seguro que lo reciba, es decir, la recompensa se vuelve inestable o en desacuerdo con sus metas personales, por lo tanto simplemente no hará el esfuerzo. Se debe resaltar, que estamos hablando de todo tipo de necesidades tanto fisiológicas, como de autorrealización.

Entonces, independiente de la necesidad que esté satisfaciendo el individuo, éste debe estar seguro que la meta lo llevará a satisfacer esa necesidad, solo así, el individuo se sentirá más motivado y hará el esfuerzo por cumplir la meta, asegurándose la satisfacción por ello.

Los gerentes pueden aplicar esta teoría para desarrollar sus propios programas de motivación. Los gerentes que saben lo que quieren sus empleados pueden intentar proporcionar los resultados mejor valorados. Dado que las personas prefieren diferentes beneficios, los programas motivacionales deben desarrollarse con la suficiente flexibilidad para tener en cuenta las diferencias en las preferencias individuales. En segundo lugar, los jefes deben conectar los resultados deseados con los objetivos de rendimiento de la organización, aumentando la creencia de los empleados de que el trabajo duro y un buen rendimiento llevan a los resultados que prefieren.

En esta teoría lo que se quiere aplicar es analizar si un empleado estará motivado para ejercer un alto nivel de esfuerzo cuando crea que eso implica un mejor desempeño,

al cual es valorado por la gerencia la que le dará una recompensa por ello, como bonos, aumentos de salario o un ascenso y que estas metas satisfacen o aumentan de alguna forma la satisfacción personal del empleado.

#### 2.2.6. Teoría de Porter y Lawler

Es similar al de Vroom. Su postulado central es que la motivación laboral está determinada por la probabilidad de que un esfuerzo elevado conducirá a la consecución de objetivos y de resultados que poseen un valor para la persona. Se diferencia de los modelos anteriores sobre todo en los siguientes aspectos:

1. distingue entre esfuerzo como energía aplicada y rendimiento laboral producido, en el que además del esfuerzo intervienen otros factores, como sus aptitudes y la percepción del rol o forma en que define el éxito o realización eficaz de su trabajo,
2. hace diferencias entre recompensas intrínsecas y extrínsecas.

Por consiguiente, la motivación es resultado de la interacción entre el individuo y la situación, y que el grado de ella varía en todas las personas e individualmente, según el momento y la manera en que cada empleado valore los estímulos de la organización como satisfactores de sus necesidades. Es por ello que no puede hablarse de motivación del empleado sin dejar presente que la organización sólo la facilitará o dificultará al estimular al empleado, conociéndolo y otorgándole aquellos incentivos que considera lo impulsará hacia el logro de las metas.

Después de habernos relacionado con los conceptos de motivación, nos damos cuenta de que su conocimiento es de vital importancia si se quiere tener un buen manejo de los recursos humanos, ya que es la motivación la que lleva al individuo a actuar de cierta manera, decidiéndose por una conducta firme hacia un objetivo y como ya lo dijimos, una empresa que logra alinear el comportamiento de sus empleados con el que requiere la compañía para el cumplimiento de las metas, tendrá una ventaja competitiva que le traerá grandes beneficios. Por otra parte, es importante destacar que existen diferentes formas

de lograr la motivación, puede ser a través de objetivos claros o también con recompensas, pero esto no es lo fundamental; la empresa debe comprometerse y ser coherente con la política de motivación que decida implementar, porque solo así la empresa verá los resultados.

### *2.3. Desempeño Organizacional*

En esta parte del capítulo dos se verá la similitud en la definición del desempeño organizacional y el desempeño de los grupos de trabajo, así como la detección de los indicadores de desempeño para evaluar a los grupos, esto servirá al estudio para realizar un instrumento de medición a los grupos interfuncionales y así dar respuesta al planteamiento del problema.

#### 2.3.1. Definición de Desempeño Organizacional

Stoner, 1999 cita a Drucker, 1986 quien menciona que el desempeño organizacional es el grado en que las organizaciones cumplen con su trabajo, es decir la medida de la eficiencia y la eficacia de la empresa, o el grado en que alcanza los objetivos acertados.

Stoner dice que la eficiencia es la capacidad de reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización: "hacer las cosas bien" y por eficacia a la capacidad para determinar los objetivos apropiados: "hacer lo que se debe hacer".

#### 2.3.2. Hacia una definición de Desempeño Laboral

Debe considerarse que el Desempeño Laboral describe el grado en que los gerentes o coordinadores de una organización logran sus funciones, tomando en cuenta los requerimientos del puesto ocupado, con base a los resultados alcanzados. D'Vicente (1997, citado por Bohórquez 2004), define el Desempeño Laboral como el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado. En tal sentido, este desempeño está conformado por actividades tangibles, observables y medibles, y otras que se pueden deducir.

Otra definición interesante acerca del Desempeño Laboral es la expuesta por Stoner (1994, p. 510), quien afirma “el desempeño laboral es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad”. Sobre la base de esta definición se plantea que el Desempeño Laboral esta referido a la ejecución de las funciones por parte de los empleados de una organización de manera eficiente, con la finalidad de alcanzar las metas propuestas.

Chiavenato (2002, p. 236), expone que el desempeño es “eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral”. En tal sentido, el desempeño de las personas es la combinación de su comportamiento con sus resultados, por lo cual se deberá modificar primero lo que se haga a fin de poder medir y observar la acción. El desempeño define el rendimiento laboral, es decir, la capacidad de una persona para producir, hacer, elaborar, acabar y generar trabajo en menos tiempo, con menor esfuerzo y mejor calidad, estando dirigido a la evaluación la cual dará como resultado su desenvolvimiento.

Druker (2002, p. 75), al analizar las concepciones sobre el Desempeño Laboral, plantea se deben fijar nuevas definiciones de éste término, formulando innovadoras mediciones, y será preciso definir el desempeño en términos no financieros.

Robbins (2004, p. 564), plantea la importancia de la fijación de metas, activándose de esta manera el comportamiento y mejora del desempeño. Este mismo autor expone que el desempeño global es mejor cuando se fijan metas difíciles, caso contrario ocurre cuando las metas son fáciles. En las definiciones presentadas anteriormente, se evidencia que las mismas coinciden en el logro de metas concretas de una empresa, siendo imprescindible para ello la capacidad presente en los integrantes de ésta, logrando así resultados satisfactorios en cada uno de los objetivos propuestos.

### 2.3.3. Elementos del Desempeño Laboral

En el área organizacional se ha estudiado lo relacionado al Desempeño Laboral, infiriéndose que el mismo depende de múltiples factores, elementos, habilidades, características o competencias correspondientes a los conocimientos, habilidades y capacidades que se espera una persona aplique y demuestre al desarrollar su trabajo. Davis y Newstrom (2000), conceptualizan las siguientes capacidades, adaptabilidad, comunicación, iniciativa, conocimientos, trabajo en equipo, estándares de trabajo, desarrollo de talentos, potencia el diseño del trabajo, maximizar el desempeño.

Al respecto, Chiavenato (2000, p. 367), expone que el desempeño de las personas se evalúa mediante factores previamente definidos y valorados, los cuales se presentan a continuación: Factores actitudinales: disciplina, actitud cooperativa, iniciativa, responsabilidad, habilidad de seguridad, discreción, presentación personal, interés, creatividad, capacidad de realización y Factores operativos: conocimiento del trabajo, calidad, cantidad, exactitud, trabajo en equipo, liderazgo.

Benavides (2002, p. 72), al definir desempeño lo relaciona con competencias, afirmando que en la medida en que el trabajador mejore sus competencias mejorará su desempeño. Para esta autora, las competencias son “comportamientos y destrezas visibles que la persona aporta en un empleo para cumplir con sus responsabilidades de manera eficaz y satisfactoria. Igualmente, expone que los estudios organizacionales se proyectan alrededor de tres tipos de competencias fundamentales, las cuales implican discriminarse y usarse de conformidad con los objetivos de la organización; estas competencias son: competencias genéricas, competencias laborales y competencias básicas.

Robbins (2004), afirma que otra manera de considerar y evaluar lo hecho por los gerentes es atender a las habilidades y competencias requeridas para alcanzar las metas trazadas. Este mismo autor cita a Katz, quien identifica tres habilidades administrativas esenciales: técnicas, humanas y conceptuales.

#### *2.4. Conceptos de Evaluación de Desempeño*

De acuerdo a Stoner, Freeman y Gilbert (1996) la evaluación del desempeño se define como el procedimiento que es empleado por los gerentes y administradores para hacer una cotejo entre el nivel que un trabajador ofrece en su puesto y los objetivos que dicho puesto requiere. Además, argumenta que existen dos tipos de evaluaciones:

1. La evaluación formal sistemática: la cual normalmente se realiza una o dos veces por año. Esta consiste en asignar una calificación a los resultados de los empleados en su puesto, haciéndoselos saber, y de esa manera conocer aquellos que son aptos para recibir ascensos o aumentos de salarios, o por el contrario descubrir a aquellos que requieren una mayor capacitación.
2. La evaluación informal de desempeño: que puede realizarse diariamente y busca dar a conocer a los empleados el nivel de desempeño con el que realizan sus actividades. Conlleva expresiones del supervisor para con el trabajador de manera espontánea. El autor afirma que este método resulta ampliamente benéfico como un impulso para fomentar el desempeño que la empresa busca y echar fuera el desempeño no deseado antes que genere conflictos. Robbins (2004) apoya lo anterior mencionando que es un proceso que sirve a la organización para la toma de decisiones respecto del personal que labora en cuanto a ascensos, transferencias y suspensiones; además de ayudar a identificar las necesidades existentes de capacitación y desarrollo, y de esa manera validar los programas con los que cuenta la empresa para la selección y capacitación. Añade que cumplen el propósito de retroalimentar al trabajador mediante el informe de los resultados obtenidos en el transcurso de la evaluación.

Para Chiavenato (2000) la evaluación del desempeño es la apreciación en base a un sistema específico del desempeño potencial que un trabajador puede manifestar en el puesto que ocupa. Mediante dicha evaluación, se estimula al empleado a esforzarse, a buscar la excelencia y a considerar las cualidades que pueda tener. Los empleados deben

ser evaluados periódicamente ya sea de manera formal o informal. Este proceso también puede ser denominado evaluación del mérito, evaluación de los empleados, informes de progreso, evaluación de eficiencia funcional, entre otros. La evaluación del rendimiento es el proceso por medio del cual se evalúan a los individuos a fin de tomar decisiones que favorezcan tanto a empleados como organización. Dichas evaluaciones ya sean formales o informales buscan controlar y mejorar el comportamiento de los trabajadores en la organización, así como su rendimiento (Robbins y Coulter, 2000).

De acuerdo a Werther, William y Davis (2000) la evaluación del desempeño es el proceso que permite estimar el rendimiento global de los empleados. También señalan que es una función esencial que debe desarrollarse en las organizaciones modernas y que con obligatoriedad debe dar retroalimentación a quienes la reciben. Las evaluaciones informales de manera diaria son muy necesarias pero insuficientes para conocer el nivel en el que se encuentran los trabajadores. Mediante un proceso formal y sistemático de evaluación, el área de recursos humanos identifica a los empleados que cumplen los objetivos de su puesto y a los que no lo hacen. Maristany (2000) define de manera breve a la evaluación del desempeño considerándola como una técnica que permite delimitar el valor que el desempeño de un empleado pueda tener y dejar pruebas de ello.

Un término con el que se denomina a la evaluación del desempeño es el propuesto por Gómez-Mejía, Balkin y Cardy (2001); la valoración del rendimiento, cuya definición plantea que es la identificación, medición y gestión del rendimiento de los recursos humanos dentro de las organizaciones. Los autores explican los aspectos señalados de la siguiente manera: 1. Identificación: definir las áreas que el administrador desea medir en cuanto a su rendimiento. Estas deberán ser indispensables para éxito de la organización. 2. Medición: esta es la base de la valoración del rendimiento, representa el juicio de quien supervisa cuán bien o mal se está desarrollando el trabajo en el puesto.

Gestión: es el fin que se persigue con el sistema de valoración. Mediante ella se informa a los trabajadores de su rendimiento y apoyar a quienes lo requieran. Debe existir un enfoque futurista hacia lo que los empleados pueden alcanzar.

En la opinión de Gratton (2001), la evaluación del rendimiento es un medio que permite reconocer la contribución que los trabajadores y unidades empresariales dan a la organización. Dichas evaluaciones deben reflejar los objetivos empresariales, la existencia de una mezcla de lo que se debe lograr y cómo hacerlo, un conocimiento extensivo a los trabajadores del rendimiento que tienen en una forma sincera y un sentido de justicia percibido por evaluadores y evaluados.

Una evaluación del desempeño consiste en calificar la actuación ya sea actual o pasada de un trabajador, en comparación de las normas que la empresa ha establecida para el puesto que éste ocupa (Dessler, 2001). Chrudden y Sherman (2002) aportan que la evaluación del desempeño tiene como principal objetivo medir el desempeño en el puesto y utilizar la información obtenida en las entrevistas de evaluación que se tengan con el personal para hacerles saber su nivel. Según Pontifes (2002), la evaluación del desempeño es uno de los mecanismos que dan seguimiento al trabajo de las personas dentro de las organizaciones. También dice que una de las principales preocupaciones empresariales es la solidez productiva, la cual desemboca en el bienestar social y económico de la misma.

Para realizar un proceso adecuado de evaluación se debe considerar un sistema de administración del desempeño el cual consiste en establecer los parámetros de desempeño requerido y evaluarlo en función de la toma de decisiones objetivas que habrán de realizarse. Cada aspecto considerado en la evaluación tanto para su realización como sus resultados, deberán ser establecidos por escrito (Robbins y Decenzo, 2002).

En la opinión de Davis y Newstrom (2003), la evaluación del rendimiento es el proceso de asignar un valor a los resultados, compartir información a través de ellos y buscar formas que mejoren el desempeño. Por otra parte, Mondy (2005) especifica que la

evaluación del desempeño es un sistema formal que sirve como revisión y evaluación del desempeño en términos laborales con que cuentan los individuos o grupos de ellos en una organización. Añaden también que para que la evaluación de desempeño se realice, es necesaria la gestión del desempeño que es quien engloba los procesos que sigue la empresa y que son quienes determinan el nivel del desempeño de los individuos, equipos y la organización como un todo.

#### 2.4.1. Fundamento Administrativo

Chiavenato (2000) señala que la evaluación del desempeño es una herramienta grandemente útil para las empresas. Una técnica utilizada en el proceso administrativo de dirección que resulta imprescindible para el desarrollo de la actividad administrativa. Por su parte Robbins y Coulter (2000) destacan a la evaluación del rendimiento como una técnica que permite controlar la conducta de los trabajadores. Es una herramienta dentro del proceso de control en el esquema administrativo. Un sistema formal de evaluación del desempeño permite poner en balanza los procedimientos de reclutamiento, selección y orientación que la empresa utiliza (Werther et al., 2000).

Sherman, Bohlander y Snell (2001) mencionan que desde el punto de vista administrativo, la evaluación del desempeño es un proceso útil para la administración de recursos humanos, principalmente para fundamentar las decisiones que toma la empresa en cuanto a compensación, promoción, transferencias y despidos. Los sistemas de evaluación del desempeño tienen la capacidad de impulsar la conducta del empleado, lo cual origina un mejor desempeño organizacional. Un sistema de evaluación del rendimiento administrativamente hablando es una necesidad organizacional; está basado sobre criterios y objetivos establecidos, así como de análisis minuciosos de los puestos.

Utiliza los criterios que rigen al trabajo, se sustenta en estudios adecuados a la empresa y puesto en que se realiza; lo aplican evaluadores capacitados que obtienen resultados confiables, es aplicado de manera objetiva en la organización y no discrimina a los trabajadores por su apego a la ley (Davis y Newstrom, 2003).

#### 2.4.2. Importancia de la Evaluación del Desempeño para las Organizaciones

Rodríguez Valencia (2000) menciona que en las empresas mexicanas tiene una gran responsabilidad en lo que refiere al desempeño con que sus empleados desarrollan sus actividades, y de esa manera la calidad con la que ofrecen servicios, productos y bienes. Además, señala que una empresa que desarrolla un sistema de gestión de calidad total, debe realizar un análisis exhaustivo en la manera en cómo evalúa el desempeño de sus empleados. Debe considerar siempre la mejora continua, permitir que ellos solucionen problemas y contribuyan al desarrollo de la organización.

Chiavenato (2000) destaca beneficios importantes que se obtiene de la utilización de la evaluación del desempeño en las organizaciones, siempre y cuando éste tenga una correcta planeación, coordinación y desarrollo; los beneficios que provee son a corto, mediano y largo plazo. Entre los principales beneficios esencialmente para la empresa, se encuentran: 1. La organización tiene la capacidad de conocer el potencial humano a corto, mediano y largo plazo de sus trabajadores y descubrir la contribución que su trabajo da a los objetivos globales. 2. Se facilita la identificación de los trabajadores que requieren apoyo y perfeccionamiento en las áreas en que se desarrollan e igualmente seleccionar a aquellos que están en condiciones de recibir promociones o transferencias. 3. Permite promover la dinámica de los recursos humanos, brindado la oportunidad de progreso y desarrollo personal, este proceso estimula la productividad y mejora las relaciones humanas en el trabajo, mediante la justa retroalimentación. Werther et al. (2000) señalan la importancia de la evaluación del desempeño en las organizaciones en ocho puntos fundamentales:

1. Mejora el desempeño: cuando la retroalimentación se realiza adecuadamente, se toman acciones para mejorar el rendimiento de cada integrante de la organización.
2. Políticas de compensación: permite descubrir quiénes merecen aumentos, con base en méritos obtenidos por la evaluación.
3. Decisiones de ubicación: origina promociones, transferencias y despidos.

4. Necesidades de capacitación y desarrollo: cuando el desempeño es ineficiente, puede ser indicio de la necesidad de capacitación nuevamente al empleado, y por el contrario un desempeño eficiente o superior puede señalar un potencial que no ha sido aprovechado.
5. Planeación y desarrollo de la carrera profesional: mediante la retroalimentación se guían las decisiones de apoyo a posibilidades profesionales.
6. Imprecisión de la información: un desempeño pobre puede revelar una falta de información en el análisis de puestos, planes de recursos humanos o cualquier otra información al departamento de personal.
7. Errores en el diseño del puesto: descubre la forma en cómo se entienden las actividades que el puesto incluye.
8. Desafíos externos: brinda la oportunidad de apoyar a los empleados en da-do caso que un problema externo (familia, salud, finanzas, etc.) afecte negativamente su desempeño.

Para Sherman et al. (2001) la importancia de la evaluación radica en brindar retroalimentación esencial que analiza fortalezas y debilidades organizacionales y mejora el desempeño de quienes la integran. Mediante ella se pueden conocer las áreas y empleados que requieran apoyo y mejoras, atender con anticipación los problemas potenciales y establecer nuevas metas de desempeño. Apoyan la idea de Robbins y Coulter (2000) citados anteriormente, en cuanto a la necesidad de mejorar el comportamiento del recurso humano dentro de su área laboral, no simplemente evaluar el desempeño. Este es uno de los beneficios más grandes, que mediante el y apoyo de los superiores con los trabajadores y viceversa, se promueva un mejor ambiente laboral.

Destacan también que las evaluaciones del desempeño son herramientas de mucha importancia con que una organización cuenta para mantener y aumentar la productividad con que opera, lo cual permite que sean alcanzadas las metas estratégicas. Antes que una evaluación sea realizada se debe brindar a los empleados la oportunidad de analizar en conjunto con el supervisor los aspectos y normas que serán evaluadas. Además se debe

proporcionar al supervisor el conocimiento adecuado para descubrir fortalezas y debilidades en el desempeño de los trabajadores, establecer un formato en donde el supervisor anota recomendaciones para mejorar el desempeño de quien está evaluando y ser una base para cambios salariales que pudieran darse y que la empresa tenga capacidad de establecer. Davis y Newstrom (2003) destacan que las evaluaciones son necesarias para asignar recursos en un ambiente laboral cambiante, motivar y recompensar a los empleados, darles retroalimentación sobre el desempeño de su trabajo, mantener justicia entre los grupos, impulsar el entrenamiento y desarrollo de los trabajadores y crear un clima de responsabilidad y reglas. La evaluación del desempeño de acuerdo con Cardozo Brum (2004) es un proceso en el que se incluye:

1. Descubrir las causas que se provocarán con las medidas y acciones que se van a tomar en el proceso de evaluación.
2. Establecer una escala que mida de forma nominal, ordinal o en intervalo, los efectos considerados.
3. Hacer una comparación de la medida que se obtuvo, con otra que funja como parámetro.
4. Emitir un juicio de valor con el que se asigne una calificación a la comparación hecha. También asegura que mediante la evaluación del desempeño se tiene la oportunidad de adoptar las medidas correctivas oportunas y así ayudar en el desarrollo y aprendizaje de los trabajadores.

#### 2.4.3. Sistema para la Medición del Desempeño

Un factor primordial para el éxito de un negocio consiste en que se disponga de un sistema que facilite la toma de decisiones en la administración de medidas de desempeño. De acuerdo con Forza y Salvador (2000), un importante soporte es un sistema para la medición del desempeño (SMD) - PMS por sus siglas en inglés (Performance Measurement System) - el cual tiene dos funciones primarias. La primera consiste en comunicar a los dueños de los procesos los objetivos que ellos tienen que lograr y la segunda consiste en proporcionar retroalimentación sobre los resultados y el

progreso hacia el logro de las metas. La retroalimentación acerca del desempeño consiste en informar al usuario sobre las consecuencias de sus acciones y en enfocar los esfuerzos en los aspectos monitoreados de su trabajo. La retroalimentación acerca del trabajo debería evaluar y promover la mejora, mostrando al usuario del sistema si las acciones están encaminadas al logro de los objetivos deseados o no, y advirtiendo tendencias en los desempeños críticos influenciados por el usuario.

Neely (1995) mencionan que la medida del desempeño es el proceso de cuantificar la acción, donde la medida es el proceso de cuantificar y las acciones conducen al desempeño. Un sistema para medir el desempeño puede ser definido como un conjunto de medidas usadas para cuantificar tanto la eficiencia como la efectividad de las acciones. Un SMD puede ser examinado en tres diferentes niveles: 1) las medidas de desempeño individual, 2) el conjunto de medidas de desempeño (el SMD como una entidad) y 3) la relación entre el SMD y el medio ambiente dentro del cual opera. Todos los SMD consisten de un número de medidas de desempeño individual. Atkinson (1997) mencionan que un SMD es el corazón del sistema de control que proporciona información para el aprendizaje organizacional.

1. Estar de acuerdo sobre cuáles aspectos específicos del desempeño medirán: En un grupo interfuncional se puede dar el caso en que cada miembro quiera medir el desempeño del equipo desde el punto de vista de su área de trabajo, es decir los contadores según el estado de resultados, los ingenieros según el nivel de productividad, mercadotecnia según el índice de satisfacción al cliente, etc., por esta razón se debe llegar a un consenso para medir el desempeño de la mejor manera.

2. Estar de acuerdo sobre la precisión de las medidas: En algunos casos es posible medir el desempeño con gran precisión. Sin embargo puede haber otras medidas que resulten subjetivas. Estas medidas cualitativas del desempeño suelen ser más relevantes que las medidas cuantitativas.

3. Estar de acuerdo sobre quién usará las medidas: En la mayor parte de las empresas, los administradores de los niveles superiores tienen autoridad para revisar las medidas de desempeño de las personas que están bajo su responsabilidad. Otro asunto es determinar el grado de acceso de los gerentes administrativos a los informes de control.

Algunos autores consideran elementos claves para enfocar a los equipos hacia el desempeño, estos puntos serán tratados a continuación.

Neely (1995) citan a Maskell (1989), el cual ofrece siete principios para el diseño de sistemas enfocados a la medición del desempeño.

1. Las mediciones deberían estar directamente relacionadas con la estrategia de manufactura de la firma.
2. Medidas no financieras deberían ser adoptadas.
3. Se debe reconocer que las medidas varían entre los lugares (una medida no es adaptable para todos los departamentos o sitios).
4. Se debe de considerar que las mediciones cambian así como las circunstancias lo hacen.
5. Las mediciones deberían ser simples y fáciles de utilizar.
6. Las mediciones deberían proporcionar rápida retroalimentación.
7. Las mediciones deberían ser designadas de tal forma que estimulen la mejora continua, más que un simple monitoreo.

En el mismo estudio, Neely (1995), mencionan que en lo concerniente al SMD y su medio ambiente hay dos dimensiones. La primera es la interna (que es la organización) y la segunda es la externa (que es el mercado en el cual la organización compite). Esto es de vital importancia si se debe de establecer que medio ambiente se quiere analizar.

Boice y Kleiner (1997) mencionan que los sistemas para la evaluación del desempeño no son genéricos o fácilmente transferidos de una compañía a otra; su diseño y administración debe ser un traje a la medida que armonice características de empleados

y de la organización. Así, éste concepto sugiere que el SMD que se implante debe ser particular para cada organización. Estos autores también destacan la importancia de mantener registros.

#### 2.4.4. Desempeño del Recurso Humano

El desempeño del recurso humano tiene un impacto fundamental en los resultados de una empresa. Para que lo anterior se pueda llevar a cabo satisfactoriamente, se requiere un buen nivel de comunicación y el establecimiento de objetivos claros y alcanzables. A este respecto, se cita en Forza y Salvador (2000) que la coherencia entre el conjunto de objetivos para cada individuo puede ser obtenida dividiendo las metas de alto nivel (satisfacción del cliente, reducción del tiempo en la cadena de suministro) y de bajo nivel (reducción de desperdicio en el centro de trabajo, reducción en el tiempo de ajuste de máquinas, control de la calidad del proceso), mostrando así como las prioridades colocadas a un determinado nivel jerárquico contribuyen a alcanzar las prioridades correspondientes a un nivel superior. La información del desempeño en el nivel de producción tiene que ser actualizada continuamente. En los resultados encontrados por Sosik (1999) se sugiere que el establecimiento de objetivos tiene un efecto importante en el desempeño de los recursos humanos. Ferris (1999) mencionan la importancia de alinear las estrategias personales con las estrategias organizacionales. Las creencias y los valores de una organización son componentes clave de su cultura; y las políticas y prácticas de la administración de recursos humanos pueden simbólicamente comunicar los valores de la organización a los participantes.

#### 2.5. Vincular la Motivación con el Desempeño

El tema principal de este trabajo es ver qué relación tiene la motivación con el desempeño a continuación se invita a varios expertos en el tema para poder conocer acerca de este tema.

### 2.5.1 Motivación y Desempeño

Bruce y Pepitone (2002) dicen que el orientar al empleado para tener un mejor desempeño provoca que sus empleados se sientan más motivados por el trabajo y a crear una conexión entre sus propios intereses y los intereses de la empresa. Para lograr esto puede utilizar los siguientes principios:

- Ayudar a que se esfuercen al máximo.
- Dejar claros los estándares.
- Definir el alcance de la responsabilidad de los empleados
- Involucrar a sus empleados en la consecución de estándares de desempeño superiores.
- Decidir líneas de acción.
- Observación y seguimiento.
- Recompensas claras.

Las recompensas que se prometen por un mayor desempeño y compromiso, no necesariamente tienen que ser económicas, se pueden usar las siguientes maneras de refuerzo positivo, comentan Bruce y Pepitone (2002):

- Mayor autonomía. Con ello estará diciendo a sus empleados que confía en ellos para que tomen decisiones que afectan a su trabajo.
- Mayor responsabilidad. Demuestra a sus empleados que confía en ellos y los respeta, y que quiere darles esa oportunidad de crecer en su trabajo.
- Promociones. Incluye los dos puntos anteriores y un aumento de sueldo.
- Mayor visibilidad dentro de la organización. Ejemplos, enviar una nota al resto de los empleados reconociendo públicamente el buen trabajo del empleado. Un reconocimiento de la alta directiva. Este tipo de reconocimiento refuerza el buen trabajo y les está diciendo a los empleados que aprecia lo que hacen por usted.
- Recursos adicionales. Por ejemplo, un nuevo sistema informático, un ayudante, un fondo para libros y seminarios.

- Reconocimiento especial. Como puede ser un certificado de apreciación, un regalo o un reconocimiento para el equipo.
- Un horario laboral más flexible.
- Una oportunidad de mostrar su éxito. Por ejemplo, hablar en una conferencia o presentar un estudio de caso a un equipo directivo dentro de la organización.
- Recompensas materiales, como viajes, comidas, cenas, bonos.

Los autores identifican doce técnicas para mover a los demás a un desempeño superior:

- Practique con el ejemplo. Sea el modelo a imitar de lo que espera de los demás.
- Transmita entusiasmo en todo lo que hace.
- Recuerde a los demás que los problemas pueden solventarse.
- Reconozca los intentos para mejorar la eficacia y la productividad, incluso cuando no funcionen.
- Reconozca a aquellos que superan obstáculos para lograr resultados.
- Tenga una mente abierta y concéntrese en la parte positiva de las nuevas ideas.
- Estimule a la gente a hablar con usted sobre sus sentimientos.
- Reúnase con la gente – individualmente o en grupos – cuando baje la moral. Exprese optimismo y confianza en el equipo. Espere lo mejor de la gente.
- Haga que el trabajo sea divertido.
- Tómese con humor sus propios errores. Ría más.
- Concéntrese en las pequeñas pero importantes victorias, no sólo en las grandes.
- Celebre todo lo que pueda.

Bruce y Pepitone (2002) concluyen que se puede mejorar el desempeño trabajando aquello que motiva a sus empleados a dar de sí lo mejor y eliminando los obstáculos que impiden que sus empleados experimenten niveles superiores de satisfacción en el trabajo.

En resumen, Nicholls, Lane, & Brehm (1999) afirman que se deberá desarrollar la motivación a través de claras expectativas de la dirección, y con sistemas que fortalezcan la armonía. Informar e involucrar a los empleados a través de los procesos de cambio y fortalecimiento de los sistemas que permitan la toma de decisiones en consenso. Implementar para los equipos, recompensas, incentivos, y evaluaciones, de tal forma que se promueva un medio ambiente de cooperación (Citado en Ayala, 2000).

Como se observa en este trabajo, se tiene como factor principal el demostrar la importancia en de la motivación en el desempeño laboral. Se manejan diferentes modelos motivacionales para alcanzar un mejor desempeño en la organización, como son: una buena comunicación, un buen mecanismo de incentivos y contribuciones, expresar a los trabajadores explícitamente los requerimientos que se desean obtener, el compromiso con el trabajo y el equipo de trabajo, los retos del trabajo, el trabajo mismo, retribuir y reconocer el logro, y feedback positivos.

Bajo el estudio realizado en el 2001 por Flores y Castañeda, se comentan los factores de motivación y de actitud que mueven al trabajado hacia un mejor desempeño.

En base a los resultados de su estudio generan un modelo.

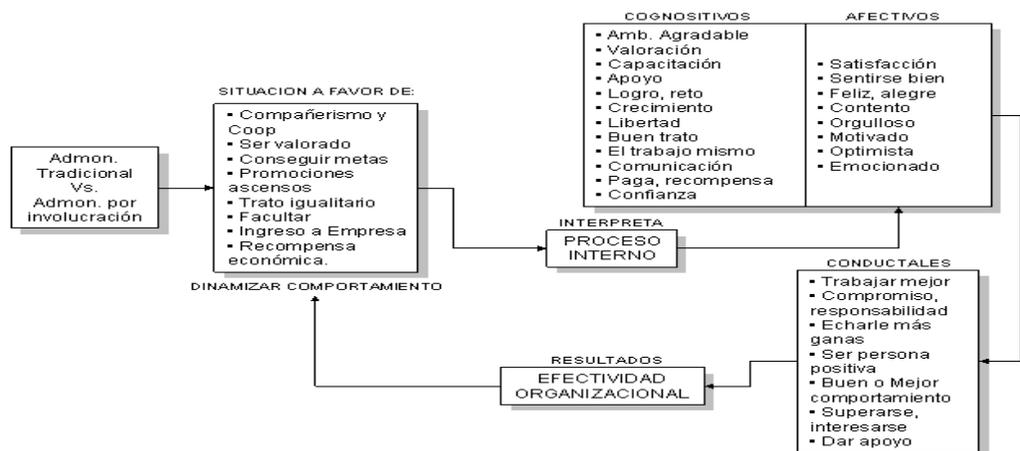


Figura 2.3: Factores más importantes del comportamiento en el trabajo.

Como se puede observar, el modelo parte de que los motivadores son el compañerismo y cooperación, el ser valorado, conseguir metas, promociones, ascensos, trato igualitario, facultar, ingreso a empresa y recompensas económicas como los factores principales para acrecentar el desempeño laboral.

#### 2.5.2. Factores de Motivación y su Relación con el Desempeño Laboral

El salario constituye el centro de las relaciones de intercambio entre las personas y organizaciones. Todas las personas dentro de las organizaciones ofrecen su tiempo y esfuerzo, esto a su vez, combinados con una motivación adecuada, remuneraciones e incentivos atractivos para el trabajador, se verá reflejado en el desempeño laboral de cada capital humano. Por lo tanto es importante relacionar las recompensas con el rendimiento, individualizarlas, que sean justas y valoradas. Este punto se refiere al sistema de salarios y políticas de ascensos que se tienen en la organización. Este sistema debe de ser percibido como justo por parte de los empleados para que se sientan satisfechos con ellos mismos, no debe permitir ambigüedades y debe de estar de acorde a sus expectativas.

La motivación reconoce que los empleos no son homogéneos, todos tienen diferentes necesidades, también difieren en términos de actitudes, personalidad otras necesidades, también difieren en términos de actitudes, personalidad y otras importantes variables individuales. Es preciso que los empleados perciban las recompensas o resultados son proporcionales a los insumos invertidos se manifiesta que en el sistema de recompensa se deberá ponderar probablemente los insumos en diferentes formas para encontrar las recompensas adecuadas para cada puesto de trabajo. Se dice que el incentivo más poderoso que se puede utilizar por parte de los jefes o líderes es el reconocimiento personalizado e inmediato.

Los jefes o líderes tendrán que emplear sus conocimientos de las diferencias entre los empleados, para poder individualizar las recompensas, en virtud que los empleados tienen necesidades diferentes lo que sirve reforzar con cada uno de ellos, puede ser inútil con otro, esto hace que las personas se den cuenta que aprecian sus aportaciones,

mencionamos algunas de las recompensas que se utilizan: el monto de pago, promociones, autonomía, establecimiento de metas y en la toma de decisiones.

Se deben mencionar también el dinero (salario) es un incentivo complejo, uno de los motivos importantes por los cuales trabaja la mayoría de las personas, que tienen significado distinto para las personas. Para el individuo que está en desventaja económica, significa preverse de alimento, abrigo, etc., para el acaudalado, significa el poder y prestigio. Debido a este significado, no puede suponerse que un aumento de dinero dará como resultado mayor productividad y satisfacción en el trabajo.

Se le considera como un reforzador universal, probablemente uno de los pocos que tiene ese carácter de universalidad; con él se pueden adquirir diversos tipos de refuerzos, se puede acumular previendo necesidades futuras o usarse para producir más dinero. La gente no trabaja por el dinero en sí mismo, que es un papel sin valor intrínseco; trabaja porque el dinero es un medio para obtener cosas. Sin embargo el dinero no es la única fuente de motivación en el trabajo.

Los beneficios que cobraron mayor trascendencia, para Koontz (1999) el salario básico sigue siendo el factor más importante de motivación: Hay teorías que sostienen que el sueldo no motiva. Esto no es así. Es verdad que cuando uno se levanta por la mañana no lo hace pensando en la plata.

### *2.5.3. Factores demográficos*

#### *2.5.3.1. Edad*

La razón por la cual la edad está asociada al nivel de satisfacción es en gran parte desconocida. Halloran y Bentosn (1987. Citados por Hernández Sánchez, 2002) encontraron que existe una relación positiva entre el desempeño laboral y la edad.

Sin embargo, Hernández Sánchez (2002) señala cuando el individuo inicia su vida laboral la encuentra nueva e interesante, mientras que las exigencias de la organización son aún más bajas, lo cual produce un buen desempeño y, en consecuencia, un alto nivel

de satisfacción. Mientras se avanza en edad el trabajo se vuelve rutinario y las exigencias son cada vez mayores, con lo que disminuyen el desempeño y el nivel de satisfacción. A partir de los 30 años el individuo tiene la oportunidad de tener oficios más ricos, lograr mejores niveles de desempeño y un mejor nivel de satisfacción laboral. Hacia los 60 años la persona experimenta un declive en sus capacidades, hace un menor esfuerzo al ejecutar su trabajo, y, por ende, decae su desempeño.

#### 2.5.3.2. Género

Hernández Sánchez (2002) dice que el género que en Estados Unidos algunas investigaciones han demostrado que las mujeres están más felices con su trabajo mientras demuestran lo contrario. Los hombres al parecer no muestran interés absoluto en ciertos aspectos del trabajo. A las mujeres les gusta tener un buen jefe y sentir gusto por su trabajo, mientras que los hombres con desventajas se preocupan más por la oportunidad de demostrar su utilidad y contar con su trabajo seguro.

Por otro lado, las mujeres sienten más interés por la calidad de las relaciones interpersonales y las condiciones de trabajo.

Hagmann (2002) afirma que las mujeres que ocupan los niveles inferiores de la jerarquía son más abiertas, muestran mayor interés en las relaciones interpersonales, menos conciencia de prestigio y están más orientadas hacia las labores que los hombres. Pero esta diferencia reduce las posibilidades de ascenso en la carrera de las mujeres. Por ende, para ascender, muchas mujeres adoptan los esquemas y reglas de conducta de los hombres.

#### 2.5.3.3. Estado Civil

Robbins (1999) señala que los trabajadores casados están más satisfechos en sus labores que los empleados que son solteros. Por lo contrario, Delgado González (2005) y Salazar (2001) concuerdan en que el estado civil no tiene efectos significativos en el desempeño laboral.

#### 2.5.3.4. Años de experiencia

Hernández Sánchez (2002) comenta que cuando se inicia un trabajo el nivel de desempeño y satisfacción son buenos. La autora menciona un estudio realizado en 1975 con gerentes, en el cual se encontró que la variable años de servicio representó algo significativo en el desempeño laboral y que va decreciendo a partir de los diez años de servicio.

#### 2.5.3.5. Nivel de estudios

Hernández Sánchez (2002) menciona que varias investigaciones han comprobado que mientras más alto sea el nivel de estudios se experimenta más satisfacción y desempeño en el trabajo. Es posible que por ello los empleados consigan puestos más interesantes y de mayor autonomía, que ofrecen mejores oportunidades de satisfacer las necesidades de crecimiento.

### 2.6. Conclusión

Conocer al individuo nos ayuda a conocer cuáles son sus necesidades y motivos. Para ello, se tendrá en cuenta que, existen diferencias individuales, es decir, que no todas las personas tienen los mismos objetivos y, no todas las personas se mueven por las mismas causas. Ya se ha comentado que, las necesidades de los individuos son susceptibles de clasificación y han sido realizadas por distintos autores.

Por ello, cuando pretendemos conocer a los individuos de nuestra organización, las teorías mencionadas nos pueden servir de marco de referencia en una entrevista con ellos.

No obstante, de nada sirve conocer sólo las necesidades y motivos de la persona si no realizamos la siguiente fase, es decir, motivarla.

Reconocer las diferencias individuales: las personas no tenemos las mismas necesidades.

Se debe dedicar especial atención a conocer cuáles son las necesidades de aquellos con quien nos relacionamos en la empresa (el equipo de trabajo y empleados). De este modo, se podrá ajustar las tareas e incentivos (físicos y psicológicos) para motivarles de una manera más adecuada.

Encontrar el candidato idóneo para cada puesto: cuando un trabajo consiste en dirigir una unidad autónoma de negocio dentro de una empresa más grande, las personas con gran orientación al logro son las más indicadas.

Si el trabajo es un puesto directivo en una gran organización, el candidato idóneo obtendrá una alta puntuación en la necesidad de poder y baja puntuación en la necesidad de afiliación.

Utilizar las metas y la retroalimentación: a los empleados y/o miembros de nuestro equipo de trabajo se les deberán plantear metas específicas y ajustadas a sus capacidades o potencial, además se les deberá proporcionar retroalimentación sobre la eficiencia con que tratan de alcanzar los objetivos asignados.

## Capítulo III. Método de Investigación

### *3. Introducción*

El propósito de este capítulo es describir el método de investigación utilizado para lograr los objetivos planteados en el estudio. Se incluye un esquema global que representa las variables o conceptos de estudio (indicadores de personal) y su interrelación con la motivación. Además se explicará la selección de la muestra considerada para llevar a cabo la investigación y como está conformada. Por último se describe la metodología utilizada para la recolección de datos.

#### *3.1. Tipo de investigación*

Para el desarrollo de la investigación fue necesario hacer una revisión bibliográfica referente a la motivación, esta información se obtuvo de fuentes tales como revistas, artículos de investigación, libros y consultas en la biblioteca digital del Tecnológico de Monterrey.

La investigación puede ser documental (teórica) y de campo (práctica), se recomienda que este tipo de investigaciones se mezclen ya que no se contraponen puesto que ambos tipos se complementan y son necesarios para estudiar un tema a profundidad (Cazau, 1996).

Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades y características importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar. En un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas. Los estudios descriptivos sirven para analizar cómo es y cómo se manifiesta un fenómeno y sus componentes (Hernández et al., 2003).

La presente investigación es descriptiva porque trata de describir cómo se manifiestan las variables de investigación encontradas y seleccionadas en la revisión de la

literatura como es el desempeño laboral y la motivación, las variables a considerar son la satisfacción del personal, motivación del personal, comunicación, seguridad y condiciones de trabajo, entre otras, las cuales se medirán cada una de manera independiente.

Los estudios correlacionales tienen como propósito medir el grado de relación que exista entre dos o más conceptos o variables. Estos estudios miden cada variable que se pretenden ver y si están o no relacionadas en los mismos sujetos para después analizar la correlación. La utilidad y el propósito principal de estos estudios es saber cómo se puede comportar un concepto o variable conociendo el comportamiento de otras variables relacionadas. Además tiene, en alguna medida, un valor explicativo aunque parcial. Saber que dos conceptos o variables están relacionadas aporta cierta información explicativa (Hernández et al., 2003).

La investigación es correlacional ya que busca conocer la relación que existe entre la motivación y otros indicadores de personal (comunicación, reconocimiento, satisfacción, condiciones y seguridad en el trabajo, crecimiento, desarrollo y equipos de mejora).

Resumiendo lo anterior, se puede afirmar que el presente estudio es documental (por la búsqueda de información requerida) y de campo (enriquecer la teoría con las técnicas de investigación de campo como encuestas o entrevistas), que utiliza como método general la descripción de los fenómenos a través del estudio de casos particulares (empresa de manufactura) y correlaciona! porque busca investigar las posibles relaciones entre las variables motivación y el desempeño laboral.

### *3.2. Formulación de Hipótesis en construcción*

Con fundamento en el marco teórico se llegan a plantear las hipótesis que pueden ayudar a dar respuesta a las pregunta de investigación planteada al inicio de este estudio.

Las hipótesis son guías para una investigación e indican lo que se está buscando o tratando de probar, definiéndose como explicaciones tentativas del fenómeno investigado formuladas a manera de proposiciones (Hernández, 2007).

Las hipótesis pueden ser más o menos generales o precisas, e involucrar dos o más variables; pero en cualquier caso son sólo proposiciones sujetas a comprobación y a verificación con datos y observación en el campo, además dentro del enfoque cuantitativo para que sean dignas de tomarse en cuenta deben cumplir con los siguientes requisitos: (Hernández, 2007).

- a) Las hipótesis deben referirse a una situación o ambiente existente.
- b) Los términos (variables) de la hipótesis deben ser comprensibles, precisos y lo más concretos posible.
- c) La relación entre variables propuesta por una hipótesis debe ser clara y verosímil (lógica).
- d) Los términos de la hipótesis y la relación planteada entre ellos deben ser observables o medibles, o sea tener referentes.
- e) Las hipótesis deben estar relacionadas con técnicas disponibles para probarlas

Tomando en cuenta lo anterior se pueden plantear las hipótesis del presente estudio. A continuación se describen:

#### Hipótesis general

H0.- EL programa de motivación laboral es factor fundamental para el logro del buen desempeño en una empresa de giro manufacturero.

#### Hipótesis nula

Hn.- EL programa de motivación laboral es factor fundamental para el logro del buen desempeño en una empresa de giro manufacturero.

#### Hipótesis secundarias

H1.- Los programas de motivación laboral con base al grado de escolaridad de cada persona para influir en el buen desempeño en una empresa de giro manufacturero.

H2.- Los programas de motivación laboral con base al género de la persona para influir en el buen desempeño en una empresa de giro manufacturero.

H3.- Los programas de motivación laboral con base al nivel de estudio que tiene la persona dentro de la organización para poder influir en el buen desempeño en una empresa de giro manufacturero.

H4.- Los programas de motivación laboral con base a la edad que tiene la persona dentro de la organización para poder influir en el buen desempeño en una empresa de giro manufacturero.

H5.- Los programas de motivación laboral con base a la antigüedad que tiene la persona dentro de la organización para poder influir en el buen desempeño en una empresa de giro manufacturero.

H6.- Los programas de motivación laboral con base al estado civil (con o sin hijos) que tiene la persona dentro de la organización para poder influir en el buen desempeño en una empresa de giro manufacturero.

### *3.3. Diseño de la investigación*

El diseño de la investigación se refiere al plan o estrategia que se desarrolla para obtener la información que se requiere, este señala al investigador lo que debe hacer para alcanzar los objetivos de estudio, responder a las preguntas de investigación y para analizar la certeza de las hipótesis (Hernández et al., 2007).

El presente estudio es de tipo cuantitativo, descriptivo de corte transversal que permitirá identificar el nivel de Motivación de los trabajadores y empleados y su relación con el Desempeño laboral en una planta de manufactura.

#### *3.4. Variables de Estudio*

Partiendo de los trabajos de Herzberg, Hackman y Oldham elaboran un Modelo de las Características del trabajo (JCM), en el que se establecen cinco dimensiones laborales medulares de enriquecimiento del trabajo: variedad, identidad de tarea, significado de la tarea, autonomía y retroalimentación. Según este modelo el individuo obtiene recompensas internas cuando sabe (conocimiento de resultados) que él personalmente (experiencia de responsabilidad) ha cumplido bien una actividad que le interesa (experiencia de algo que tiene sentido). Cuanto mayor sea la presencia de estos tres aspectos tanto mayor será la motivación, el rendimiento y la satisfacción del empleado y tanto menos su ausentismo y la probabilidad que abandone la organización.

A continuación se muestra una tabla con la descripción de las variables de estudio: independiente (motivación) y dependiente (desempeño laboral):

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Indicadores
Variable independiente motivación	La motivación es una característica de la psicología humana que contribuye al grado de compromiso de la persona; es un proceso que ocasiona, activa, orienta, dinamiza y mantiene el comportamiento de los individuos hacia la realización de objetivos esperados	<p>Variedad</p> <p>Identidad de la tarea</p> <p>Importancia de la tarea</p> <p>Autonomía para la realización de la tarea</p> <p>Retroalimentación sobre el desempeño</p>	<p>Tengo la oportunidad de realizar un número diferente de tareas empleando una gran variedad de habilidades</p> <p>Suelo emplear un número de habilidades complejas en este trabajo</p> <p>El trabajo es bastante simple y repetitivo</p> <p>Mi trabajo implica un número de tareas diferentes</p> <p>Las demandas de mi trabajo son altamente rutinarias y predecibles</p> <p>Completo una tarea de principio a fin. Los resultados de mi esfuerzo son claramente visibles e identificadas</p> <p>Realizo contribuciones insignificantes al servicio o producto final</p> <p>Mi trabajo es bien organizado de modo que no tengo la necesidad de realizar solo una parte del trabajo durante todo el turno</p> <p>Mi trabajo me da la oportunidad para terminar totalmente cualquier labor que empiezo</p> <p>Lo que realizo afecta el bienestar de otras personas de muchas maneras importantes</p> <p>Mi trabajo no es muy importante</p> <p>Lo que realizo tiene mínimas consecuencias para otras áreas.</p> <p>Mi trabajo no es importante para la supervivencia de la compañía.</p> <p>Muchas personas se ven afectadas por el trabajo que realizo</p> <p>Tengo la completa responsabilidad de decisión de cómo y donde se debe hacer el trabajo</p> <p>Tengo muy poca libertad de decidir como el trabajo se puede realizar</p> <p>Mi trabajo no me da la oportunidad de emplear la discreción o participar en la toma de decisiones</p> <p>Mi trabajo me concede libertad considerable para desarrollar mi labor</p> <p>Mi jefe me provee de constante retroalimentación sobre lo que estoy realizando</p> <p>El trabajo por sí mismo me provee la información cuan bien lo estoy realizando</p> <p>El solo hecho de realizar el trabajo me da la oportunidad de deducir cuan bien lo estoy realizando</p> <p>Mis superiores y compañeros esporádicamente me dan retroalimentación de cuan bien estoy realizando mi trabajo</p> <p>Mi jefe nos hacen saber cuan bien ellos piensan que lo estamos haciendo</p> <p>Mi trabajo me provee pequeños indicios acerca si estoy desarrollando de forma adecuada</p>
Variable dependiente Desempeño laboral	Sensación o estado único e irrepetible que se produce en cada sujeto como resultado de la realización de algo que se deseaba o alcance de metas profesionales	Actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo	<p>La tarea que realizo es tan valiosa como cualquier otro.</p> <p>Las tareas que realizo las percibo como algo sin importancia</p> <p>Me siento realmente útil con la labor que realizo</p> <p>Mi trabajo me aburre</p> <p>Me siento complacido(a) con la actividad que realizo</p> <p>Me gusta el trabajo que realizo</p>

Tabla 3.1: Variables de Estudio

A continuación se muestra el diagrama que describe el modelo de las características de un trabajo para la Motivación Laboral.

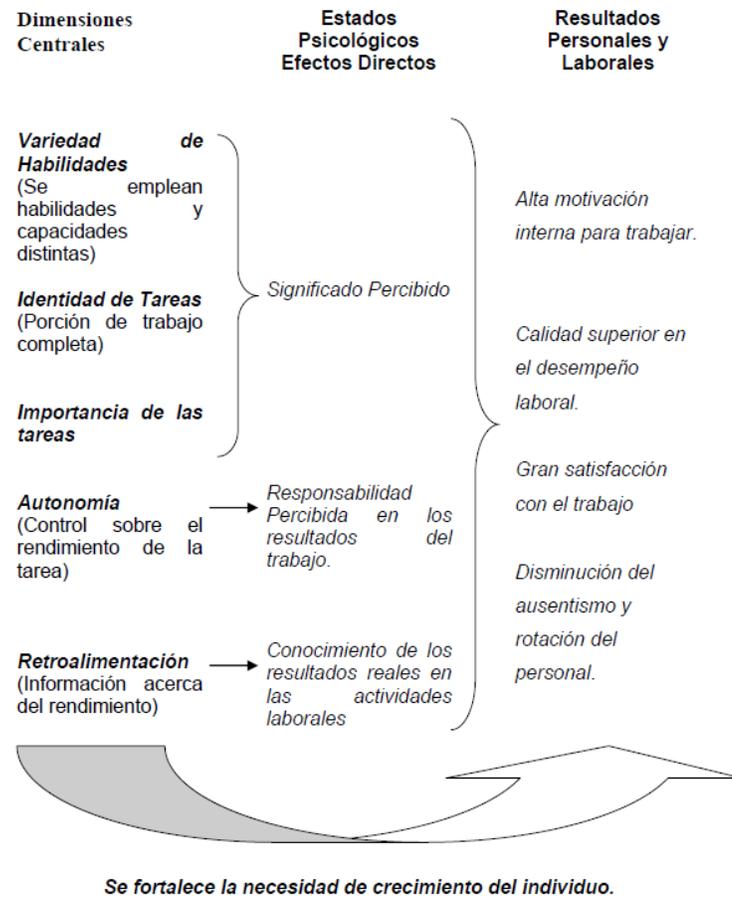


Figura 3.1: Fuente: *Comportamiento Humano en el Trabajo*. Davis Keith.2003

Las dimensiones laborales son:

Variedad de la tarea: Una dimensión central es la variedad de habilidades que se utilizan en el puesto, estas permiten que los empleados realicen operaciones diferentes, que suelen requerir habilidades también distintas. Los empleados sienten que los trabajos con gran variedad son más retadores debido a la gama de habilidades necesarias. Además alivian la monotonía que surge con cualquier acción repetitiva.

Autonomía para la realización de la tarea: o grado en que se siente independiente en el trabajo para tomar decisiones relacionadas con sus tareas. Lo cual está en estrecha relación con la responsabilidad en el proceso de trabajo y en sus consecuencias.

Identidad de tareas. Denota la unidad de un puesto, esto es, hacer una tarea de principio a fin con un resultado visible.

Importancia de la tarea: Se refiere a la magnitud del efecto de su trabajo en otras personas. Este efecto puede influir a otros miembros de la institución. El punto clave es que los trabajadores deben creer que hacen algo importante para la organización, la sociedad o ambas.

Retroalimentación sobre el desempeño: se refiere al grado en que la organización proporciona información clara y directa a los trabajadores sobre la eficacia de su rendimiento. O si prefiere el grado en que el trabajador conoce cuales son los resultados de su trabajo. Puede provenir directamente del trabajo mismo (retroalimentación de tarea) o ser proporcionado de manera verbal por jefes, supervisores y/o gerentes.

En teoría, un puesto debe reunir las cinco dimensiones para estar enriquecido plenamente. Si se percibe que falta una de ellas, los trabajadores sufren privación psicológica y disminuye su motivación.

El enriquecimiento de puestos se acompaña de muchos beneficios. Su resultado general es un enriquecimiento que fomenta el crecimiento y la realización personal. El puesto construye de manera que se estimule la motivación intrínseca. Al aumentar la motivación, debe mejorar el rendimiento, con lo que se tiene un trabajo más humanizado y productivo. También tienden a disminuir los efectos negativos, como el ausentismo del personal, el tiempo ocioso y las quejas. De tal manera que se benefician el trabajador y la sociedad. El primero logra el rendimiento, mayor satisfacción en el trabajo y mayor realización personal, con lo que puede participar más efectivamente en todos sus roles de

la vida. La sociedad se beneficia con el funcionamiento más efectivo y el mejor rendimiento de la persona en su trabajo.

No obstante, Hackman y Oldham (1980) reconocen que para poder completar este modelo se requiere la consideración de una serie de variables moduladoras que inciden sobre la percepción de estas características: los conocimientos y destrezas con las que cuenta la persona, una fuerte necesidad de crecimiento y la satisfacción de esa misma persona en relación con determinados elementos del entorno laboral (dinero, seguridad laboral).

Todas estas teorías conforman las principales explicaciones para comprender como se puede motivar a un trabajador para que realice de manera eficiente su trabajo.

### *3.5. Población*

La población de operadores en el área donde se realizará el estudio está conformada por 19 trabajadores, 8 coordinadores, 28 ingenieros, 4 practicantes y 2 por honorarios, para un total de 61 personas.

## Capítulo IV. Análisis de Resultados

En este capítulo se presenta el análisis de los resultados obtenidos después de codificar la información recopilada mediante la aplicación de los cuestionarios, utilizando las pruebas adecuadas para comprobar las hipótesis planteadas para esta investigación.

La recolección de los datos implica tres actividades estrechamente vinculadas entre sí (Hernández et al., 2007):

1. Seleccionar un instrumento de medición entre los disponibles en el área de estudio o bien desarrollar uno. Este instrumento debe ser válido y confiable.
2. Aplicar ese instrumento de medición para recolectar los datos. Es decir, obtener las observaciones o mediciones de las variables, categorías u objetos que son de interés para la investigación.
3. Preparar las mediciones obtenidas para que se analicen correctamente.

Para esta investigación se decidió desarrollar un instrumento de medición para las variables independientes (variedad de la tarea, autonomía para la realización de la tarea, identidad de tareas, importancia de la tarea, retroalimentación del desempeño) y otro para la variable dependiente (motivación).

### *4.1. Selección del Instrumento de medición*

La elección del método de recolección de datos es un factor crítico en el proceso de investigación.

Una encuesta es un método de colección de información de las personas, acerca de sus ideas, sentimientos, salud, planes, creencias. Las encuestas son las más apropiadas cuando la información debe venir directamente de las personas (Fink y Kosecoff, 1998). Los datos que éstas proporcionan son descripciones de actitudes, valores, hábitos, educación, etc.

Todas las encuestas consisten de (Fink y Kosecoff, 1998):

1. Preguntas: la información es obtenida de las encuestas haciendo preguntas que pueden tener respuestas forzadas de elección.
2. Instrucciones: las encuestas siempre contienen instrucciones para su realización.
3. Aunado a que sólo pueden tener sentido en el contexto de:
4. Población y diseño: la muestra es el número de personas a encuestar y el diseño se refiere a cuándo toma lugar la encuesta (sólo una vez, a través del tiempo, longitudinal).
5. Procesamiento de datos y análisis: es la planeación para analizar los datos de la encuesta.
6. Reportar resultados: en toda encuesta se requieren varios pasos a seguir para obtener los resultados:
  - Decidir el tipo de encuesta (cuestionario por mail, teléfono, entrevistas cara a cara).
  - Seleccionar el contenido de la encuesta, escribir las preguntas.
  - Decidir quién debe participar y cuándo (una vez, cada año).
  - Administrar la encuesta, cuándo debe ser devuelto el cuestionario.
  - Procesamiento, análisis e interpretación de resultados.
  - Reportar los resultados por escrito, con gráficas, tablas o mapas.

En base a la problemática que se desea investigar, se determinó que el mejor instrumento para obtener la información era la aplicación de encuestas dirigidas a personal de varios niveles para que la investigación se enriquezca y se pueda obtener el mejor provecho posible.

La aplicación del cuestionario en este departamento en particular se tratan los asuntos relacionados con la evaluación de los indicadores de personal que utiliza la compañía, además de poseer la orientación adecuada respecto a la situación real que se vive dentro de la empresa en lo que respecta a dichos indicadores.

- Es en este departamento permitió la recopilación de datos de manera oportuna, debido a la disponibilidad de las personas que lo confirman.
- Se logra mantener una forma estructurada en la recolección de la información y se tiene uniformidad en las contestaciones dirigidas hacia los aspectos de mayor interés, facilitando el análisis de datos. Cabe aclarar que las encuestas fueron aplicadas bajo las mismas condiciones.
- La uniformidad en las contestaciones permite concluir bajo los mismos parámetros de obtención de la información.
- Permite realizar cuestionamientos con opciones de respuesta, evitando al encuestado desviarse del objetivo, esto al incluir una serie de alternativas de solución las cuales aplican de acuerdo a cada caso particular.

Las preguntas se dirigen a cubrir diferentes aspectos de interés para la evaluación del estudio, en el siguiente capítulo se describe detalladamente el diseño del instrumento. En los cuestionarios se utilizó selección múltiple con escala tipo Likert la cual consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicio, ante los cuales se pide la reacción de los sujetos. Es decir, se presenta cada afirmación y se pide al sujeto que externé su reacción eligiendo uno de los siete puntos de la escala. Las afirmaciones califican al objeto de actitud que se está midiendo y debe expresar sólo una reacción lógica (Hernández et al, 2007). Se formularon de tal manera que:

- La terminología utilizada fuera sencilla y comprensible.
- Fueran fáciles y rápidas de responder.
- Cada pregunta contribuyera a la obtención de la información que se estaba buscando para la investigación.
- Fueran fáciles de interpretar y tabular.

#### *4.2. Técnica e Instrumento*

Se utilizó como instrumento formulario tipo cuestionario y una escala Lickert Adaptado Job Diagnostic Survey de Hackman y Oldham que consta de 23 enunciados los

que serán dirigidos al personal de una empresa de manufactura, con la finalidad de valorar la Motivación. Y el segundo es un cuestionario tipo Lickert que consta de 12 enunciados (modificado) el cual valorará la Motivación laboral cuya elaboración y validación ha sido realizado por el Ing. Rogelio Martínez.

#### 4.3. Procedimiento de Recolección de Datos

Para desarrollar este estudio se realizó el trámite administrativo mediante una carta al Gerente del área, a fin de obtener la autorización respectiva. Después de esto se realizó las coordinaciones con el Departamento para establecer el programa de aplicación de los cuestionarios; teniendo en cuenta una duración de 8 a 15 minutos por aplicación del instrumento el proceso comenzó en Octubre 2010.

#### 4.4. Procedimiento para el Procesamiento, Presentación, Análisis e Interpretación de Datos

Luego de recolectado los datos fueron procesados en forma manual utilizando el programa Excel previa elaboración de la tabla de códigos y la Tabla Matriz de ambas variables Motivación y Desempeño Laboral a fin de presentar los resultados en tablas y/o gráficos estadísticos para su análisis e interpretación respectiva.

Para la medición de las variables motivación y desempeño laboral se asignó el siguiente valor:

Escala Medición	Valor
	Positivo
Siempre	5
Casi Siempre	4
A veces	3
Pocas Veces	2
Nunca	1

*Tabla 4.1: Escala*

Se utilizó el programa EXCEL y se aplicó la Escala de Stanones obteniéndose los siguientes intervalos

Para la medición de la variable Nivel Motivación es:

Motivación Alta 88 - 110

Motivación Media 72 - 87

Motivación Baja 22 - 71

De acuerdo a las dimensiones de la Motivación tenemos:

**Variedad de la tarea:**

Motivación Alta 22 - 25

Motivación Media 17 - 21

Motivación Baja 5 - 16

**Identidad de la Tarea**

Motivación Alta 19 - 20

Motivación Media 13 - 18

Motivación Baja 4 - 12

**Importancia de la Tarea**

Motivación Alta 17 - 20

Motivación Media 11 - 16

Motivación Baja 4 - 10

**Autonomía para la realización de la Tarea**

Motivación Alta 19 - 20

Motivación Media 13 - 18

Motivación Baja 4 - 12

**Retroalimentación**

Motivación Alta 19 - 20

Motivación Media 14 - 19

Motivación Baja 5 - 14

Es importante mencionar que estos instrumentos tienen una limitante en cuanto a la validez, puesto que ésta se evalúa sobre la base de tres tipos de evidencia y para este caso sólo se cuenta con dos: la *evidencia relacionada con el contenido*, que se refiere al grado en el que la medición representa al concepto medido y en este caso el instrumento refleja un dominio específico de lo que se mide; y la *evidencia relacionada con el constructo*, la cual está vinculada con la teoría, es decir, es en el marco teórico desarrollado en el capítulo anterior donde se estima que la variable motivación del personal se relaciona con los demás indicadores, apoyando las hipótesis planteadas, además se tiene mayor confianza en la validez de una medición cuando sus resultados se correlacionan significativamente con un mayor número de mediciones o variables que en teoría y de acuerdo con estudios antecedentes están relacionadas.

Una vez diseñados los instrumentos se realizó una prueba piloto con el objetivo de cerciorarse que realmente medían lo que se necesitaba, con los resultados obtenidos de esta prueba se identificaron algunos reactivos que no proporcionaban la información requerida para la investigación por lo que se realizaron modificaciones a los cuestionarios.

#### *4.5. Generalidades de la encuesta*

Como se mencionó en el capítulo anterior, la encuesta se dividió en dos partes, a continuación se esquematizan los datos obtenidos de la primera sección del cuestionario, con el objetivo de conocer la clasificación de las personas que participaron en cuanto, genero, edad, antigüedad, estado civil, escolaridad y la segunda medir el nivel de motivación de las personas.

Estas encuestas se aplicaron dentro de plantas de manufactura.

#### *4.6 Clasificación*

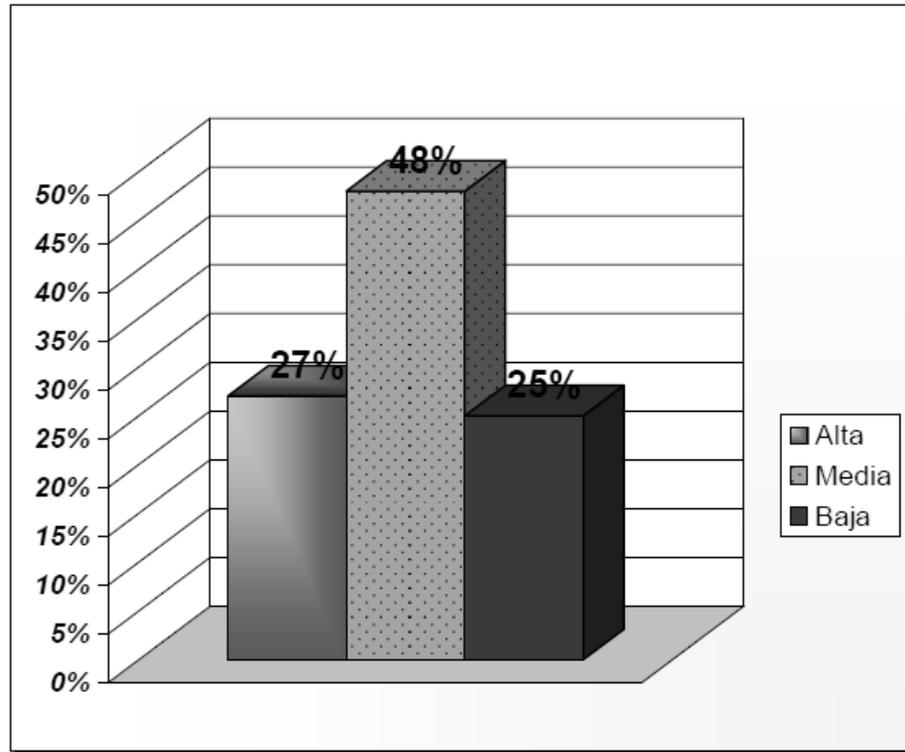
De las 61 personas que aportaron información para este estudio, 34 personas (55.73%) son de género masculino y 27 personas (44.26%) son de género femenino; con respecto a la edad, 33 personas (54.09%) tienen entre 25 a 34 años de edad, 14 personas

(22.95%) tienen entre 18 a 24 años, 13 personas (21.21%) tienen entre 35 a 44 años de edad y finalmente 1 persona (1.6%) tiene 45 años o más; de acuerdo a la antigüedad 22 personas (36.06%) tienen entre 1 a 4 años laborando en la empresa, 16 personas (26.22%) tienen entre 5 a 9 años laborando, 12 personas (19.67%) tienen 10 años o más laborando y finalmente 11 personas (18.03%) tienen entre 0 a 1 año laborando en la empresa; en cuanto al estado civil se arrojaron los siguientes datos 23 personas (37.70%) están casados sin hijos, 21 personas (34.42%) son solteros sin hijos, 16 personas (26.22%) están casados con hijos y finalmente 1 persona (1.63%) está soltero con hijos; en cuanto a la escolaridad 48 personas (78.68%) tienen grado universitario, 5 personas (8.19%) tienen preparatoria, 5 personas (8.19%) tienen carrera técnica y finalmente 3 personas (4.91%) tienen grado de maestría.

En base a estos resultados se infiere que la mayor parte de los encuestados es de género masculino, tiene de 1 a 4 años laborando en la empresa, están casados sin hijos y tienen un título universitario.

Respecto al nivel de motivación de las personas encuestadas de la empresa de manufactura es de 61 personas (100%), 25(48%) presentan un nivel de motivación media, 14(27%) alta y 13(25%) motivación baja.

**Gráfico**  
**Nivel de motivación de las personas encuestadas**  
**en una empresa de manufactura**



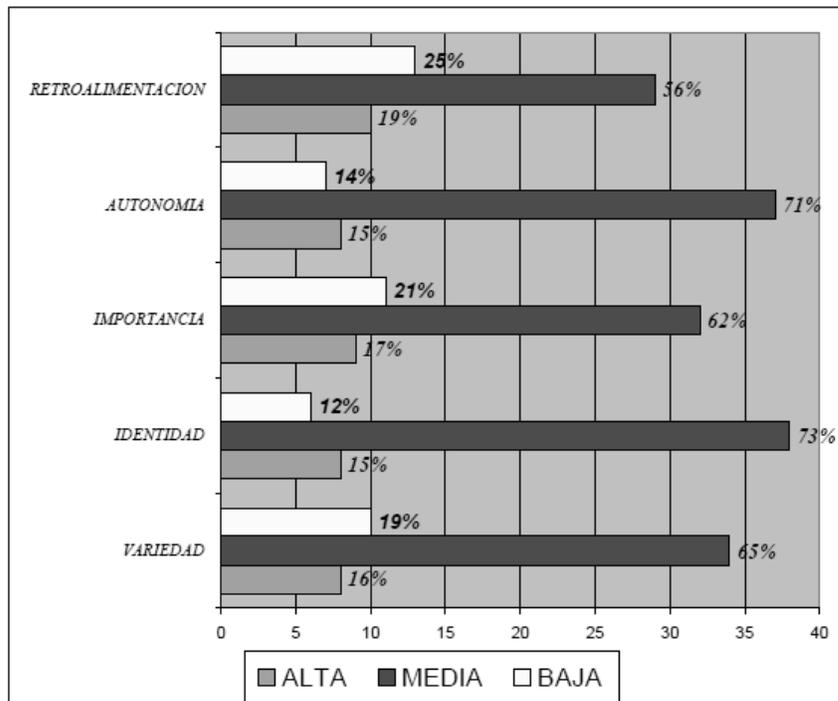
*Figura 4.1: Fuente: Instrumento aplicado a personal de una empresa de manufactura*

Respecto a los años de antigüedad se evidenció que a mayor tiempo de antigüedad (10 o más años) menor nivel de motivación, mientras a menor tiempo de antigüedad (1 a 4 años) los niveles de motivación oscilan entre alto y bajo (ver anexo), se explica este aspecto la influencia de la condición laboral; asimismo en relación a la edad se tiene que las personas de 25 a 34 años presentan un nivel de motivación medio con tendencia baja, en cambio las personas que se encuentran entre los 35 a 44 años de edad tienen una motivación media con tendencia alta, también se evidenció el personal joven de 18 a 24 años desea tener la oportunidad de hacer alguna aportación, el carácter interesante del puesto, la autoexpresión y la libertad de tomar decisiones, así también la necesidad de desarrollo profesional que le pueda brindar su centro laboral.

Es importante relevar que la motivación entendida como el grado de disposición para realizar alguna tarea, función y/o meta el cual afecta directamente al desempeño del trabajador.

En el presente gráfico nos presenta el nivel de motivación en cada uno de sus dimensiones observándose que en todas las dimensiones existe un nivel de motivación media oscilando entre 56% a 73%, resultados distantes a los niveles altos que se encuentran entre 12% a 19% y el nivel bajo cae entre 12% y 25%. Apreciándose que no existen aproximaciones entre los niveles de motivación media con alta y baja.

**Gráfico**  
**Nivel de motivación y sus dimensiones**



*Figura 4.2 Fuente: Instrumento aplicado a personal de una empresa de manufactura – 2010*

Es preciso destacar que las dimensiones sobre identidad y autonomía muestran significativamente niveles de motivación media, la primera identidad con la tarea explica que los profesionales de este departamento perciben como importante los resultados que

logran a través de su trabajo, así también consideran que su trabajo es bien organizado lo que favorece un trabajo continuo.

Respecto a la autonomía, las personas experimentan que la responsabilidad asumida por su trabajo les facilita tomar decisiones con grados de libertad de acuerdo a sus competencias, lo cual incrementa su nivel de motivación.

Las dimensiones que se encuentran con un nivel de motivación bajo son la retroalimentación, importancia y variedad de la tarea que se explican respectivamente, la primera por el estilo de supervisión que no reconoce el esfuerzo ni incentiva el desarrollo, al no brindar información sobre las potencialidades y/o debilidades del personal que tenga a su cargo.

Referente a la importancia de la tarea, esta dado por el bienestar que genera en las personas, las acciones que realizan, identificándose a las personas que destacan la importancia de su trabajo.

En cuanto a la dimensión variedad de la tarea; los ítems que calificaron están referidos a que las demandas del trabajo son altamente rutinarias y predecibles, así consideran que muchas veces el trabajo es bastante simple y repetitivo, lo que constituye áreas críticas a fortalecer para evitar la monotonía y rutina que causa fatiga en el personal.

Por tanto, al predominar la motivación media en las tres primeras dimensiones (variedad, identidad e importancia) se verá afectado el concepto que tiene el trabajador sobre lo valioso y digno de su trabajo, lo cual se reflejará en el desempeño de sus funciones y en su responsabilidad con respecto a los resultados, aspectos que deben ser tomados en consideración durante el proceso de cambio en la organización.

A partir de los resultados obtenidos en el presente estudio se formulan las siguientes conclusiones:

Las personas del departamento encuestado (48%); tienen un nivel medio de motivación siendo las dimensiones identidad y autonomía las más significativas, mientras que las dimensiones retroalimentación, importancia y variedad de la tarea, caracterizan el nivel de motivación baja.

Las dimensiones que generan una motivación media en los profesionales de la empresa de manufactura se caracterizaron por:

- Identidad, está relacionada con la importancia de los resultados que logran del trabajo y las oportunidades que éste les ofrece para su realización personal.
- Autonomía, consideran que la responsabilidad con la que asumen su trabajo les facilita tomar decisiones con grados de libertad generados por sus competencias.

En cuanto a la satisfacción laboral el (54%) de las personas del departamento presentan un nivel medio, siendo los factores que alcanzaron mayor valor porcentual: Desempeño de tareas, Relación con la autoridad.

#### *4.7. Análisis de Resultados*

A continuación se presentan los resultados recolectados en el cuestionario aplicado a personal del departamento de una empresa de manufactura, se incluye una tabla con los resultados obtenidos (encuesta) y las hipótesis planteadas. Los porcentajes (%) de los resultados y la cantidad (N) fueron redondeados y estos fueron comparados con el desempeño que obtuvieron cada uno de los integrantes para validar las hipótesis, en este caso las personas encuestadas tuvieron desempeño esperado a desempeño sobresaliente.

#### *4.8. Aceptación o Rechazo de Hipótesis*

### Primera Hipótesis

H0.- La motivación laboral es factor fundamental para el logro del desempeño en una empresa de giro manufacturero.

Esta hipótesis es rechazada en función al análisis de datos obtenidos, ya que se observa que la motivación es un fenómeno complejo en el ambiente laboral y hay que considerar otras variables y teorías para el logro del desempeño de las personas que trabajan en una empresa de manufactura.

### Segunda Hipótesis

H1.- Los programas de motivación laboral con base al grado de escolaridad de cada persona para influir en el desempeño en una empresa de giro manufacturero.

Escolaridad	Motivación						Total	
	Alta		Media		Baja			
	N	%	N	%	N	%	N	%
Primaria	-	-	-	-	-	-	0	-
Secundaria	-	-	-	-	-	-	0	-
Preparatoria	2	3%	2	3%	1	2%	5	8%
Carrera Técnica	2	3%	2	3%	1	2%	5	8%
Universidad	11	18%	24	40%	13	21%	48	79%
Maestría	2	3%	1	2%	-	-	3	5%
Total	17	27%	29	48%	15	25%	61	100%

*Tabla 4.2: Motivación Escolaridad*

Esta hipótesis es rechazada en función al análisis de datos obtenidos, ya que se observa que la motivación con base al grado de escolaridad es un fenómeno complejo en el ambiente laboral y hay que considerar otras variables y teorías para el logro del desempeño de las personas que trabajan en una empresa de manufactura.

### Tercera Hipótesis

H2.- Los programas de motivación laboral con base al género de la persona para influir en el desempeño en una empresa de giro manufacturero.

Género	Motivación						Total	
	Alta		Media		Baja			
	N	%	N	%	N	%	N	%
Masculino	8	13%	14	23%	12	19%	34	56%
Femenino	9	14%	15	25%	3	6%	27	44%
Total	17	27%	29	48%	15	25%	61	100%

*Tabla 4.3 Motivación Género*

Esta hipótesis es rechazada en función al análisis de datos obtenidos, ya que se observa que la motivación con base al género es un fenómeno complejo en el ambiente laboral y hay que considerar otras variables y teorías para el logro del desempeño de las personas que trabajan en una empresa de manufactura.

#### Cuarta Hipótesis

H4.- Los programas de motivación laboral con base a la edad que tiene la persona dentro de la organización para poder influir en el desempeño en una empresa de giro manufacturero.

Edad	Motivación						Total	
	Alta		Media		Baja			
	N	%	N	%	N	%	N	%
18-24 años	9	14%	4	8%	1	1%	14	23%
25-34 años	8	13%	21	33%	4	8%	33	54%
35-44 años	0	-	3	5%	10	16%	13	21%
45- ó más años	0	-	1	2%	0	-	1	2%
Total	17	27%	29	48%	15	25%	61	100%

*Tabla 4.4 Motivación Edad*

Esta hipótesis es rechazada en función al análisis de datos obtenidos, ya que se observa que la motivación con base a la edad es un fenómeno complejo en el ambiente

laboral y hay que considerar otras variables y teorías para el logro del desempeño de las personas que trabajan en una empresa de manufactura.

#### Quinta Hipótesis

H5.- Los programas de motivación laboral con base a la antigüedad que tiene la persona dentro de la organización para poder influir en el desempeño en una empresa de giro manufacturero.

Antigüedad	Motivación						Total	
	Alta		Media		Baja			
	N	%	N	%	N	%	N	%
0-1 año	7	12%	2	4%	2	2%	11	18%
1-4 años	7	11%	11	18%	4	7%	22	36%
5-9 años	2	3%	9	14%	5	9%	16	26%
10- ó más años	1	1%	7	12%	4	7%	12	20%
Total	17	27%	29	48%	15	25%	61	100%

*Tabla 4.5 Motivación Antigüedad*

Esta hipótesis es rechazada en función al análisis de datos obtenidos, ya que se observa que la motivación con base a la antigüedad es un fenómeno complejo en el ambiente laboral y hay que considerar otras variables y teorías para el logro del desempeño de las personas que trabajan en una empresa de manufactura.

#### Sexta Hipótesis

H6.- Los programas de motivación laboral con base al estado civil que tiene la persona dentro de la organización para poder influir en el desempeño en una empresa de giro manufacturero.

Estado Civil	Motivación						Total	
	Alta		Media		Baja			
	N	%	N	%	N	%	N	%
Soltero	4	7%	11	18%	5	9%	21	34%
Soltero con hijo	1	2%	-	-	-	-	1	2%

Casado	5	8%	12	20%	6	10%	23	38%
Casado con hijo	6	10%	6	10%	4	6%	16	26%
Total	17	27%	29	48%	15	25%	61	100%

*Tabla 4.6 Motivación Civil*

Esta hipótesis es rechazada en función al análisis de datos obtenidos, ya que se observa que la motivación con base al estado civil es un fenómeno complejo en el ambiente laboral y hay que considerar otras variables y teorías para el logro del buen desempeño de las personas que trabajan en una empresa de manufactura.

Las hipótesis propuestas en esta investigación fueron rechazadas ya que se observa que la motivación es un fenómeno complejo en el ambiente laboral y que hay que considerar otras variables y teorías para el logro de las personas que trabajan en una empresa de manufactura

A continuación se presenta datos que invierten firmas españolas en capacitación:

La investigación también desvela la inversión media anual en motivación interna por empleado según el tamaño de la empresa, destacando que el 21% de la muestra dice tener un presupuesto superior a los 50.000 euros por año. Sin embargo, proporcionalmente, es la pequeña empresa la que invierte más dinero, haciendo una donación de 715,50 euros de media por empleado al año. La mediana empresa, en cambio, invierte menos de la mitad, 342,51 euros, y las grandes empresas (más de 200 empleados) apenas llegan a los 300 euros, invirtiendo sólo 258 al año por empleado.

En motivación a clientes externos son las medianas empresas las que más invierten, con 65,273 euros al año de promedio, seguidas de las más grandes, con 44,571 euros, y

las pequeñas, que en motivación externa son las que menos invierten, con una media de 8,712 euros al año.

Con esto podemos señalar que esta inversión está en peligro de capitalizarse si los programas de capacitación no se llevan a un enfoque alternativo, es decir se pueden ahorrar estas cantidades se aplican un programa tradicional.

En la siguiente parte de este estudio se presentaran las conclusiones y recomendaciones de este estudio.

## Capítulo V. Conclusiones y Recomendaciones

El objetivo de este capítulo es presentar las conclusiones a las que se llegaron una vez llevada a cabo toda la metodología de investigación y el análisis correspondiente para probar las hipótesis, posteriormente se proponen algunas recomendaciones.

### *5.1. Conclusiones*

La Investigación bibliográfica fue una herramienta útil para el desarrollo de este trabajo, ya que en la construcción del marco teórico se encontraron los aspectos y características que conformaban la motivación y el desempeño, con lo cual se pudieron diseñar instrumentos de medición capaces para dar a conocer a la empresa el nivel de motivación.

Las conclusiones del presente trabajo de investigación se han derivado de los resultados obtenidos de dos encuestas realizadas a personal de un departamento en una empresa manufacturera. La información obtenida es de gran importancia, ya que los resultados muestran que la motivación es un fenómeno complejo en el ambiente laboral y hay que considerar otras variables y teorías si se desea incrementar el desempeño laboral.

Existen tres rubros principales en que pueden dividirse las conclusiones:

5.1.1. Conclusiones sobre cómo la motivación tiene influencia en el desempeño laboral con base a la teoría

5.1.2. Conclusiones sobre el entendimiento de la motivación y su influencia sobre el desempeño laboral con base a los datos obtenidos.

5.1.3. Conclusiones sobre las Hipótesis Planteadas

Los siguientes resultados fueron obtenidos en esta investigación:

5.1.1. Conclusiones sobre cómo la motivación tiene influencia en el desempeño laboral con base a la teoría.

La pregunta de investigación que se planteó al principio de esta Tesis, es si la motivación influye en el desempeño laboral, para la cual se decidió realizar una revisión bibliográfica, herramientas y conceptos. La búsqueda fue muy enriquecedora, y se seleccionaron algunas teorías que ayudarán al desarrollo correcto de la Tesis.

Es de gran beneficio hacer uso de la teoría, las cuales han sido propuestas y utilizadas por diferentes autores y han trascendido por su valor dentro del proceso.

5.1.2. Conclusiones sobre el entendimiento de la motivación y su influencia sobre el desempeño laboral con base a los datos obtenidos.

Al inicio de la elaboración de la Tesis se identificó que la motivación puede influir en el desempeño laboral, aunque es mencionada por varios autores, su percepción y entendimiento es algo subjetiva. La investigación arrojó diferentes teorías de motivación y de desempeño para dar soporte para analizarlos.

5.1.3. Conclusiones sobre las Hipótesis Planteadas

Todas las hipótesis planteadas en el capítulo III, fueron rechazadas, debido a que se observa que la motivación es un fenómeno complejo en el ambiente laboral y que hay que considerar otras variables y teorías para el logro de las personas que trabajan en una empresa de manufactura, por la cual se toma otro rumbo en las conclusiones de esta Tesis.

## 5.2. Recomendaciones

Después de haber realizado la investigación surgieron una serie de aspectos para enriquecer el trabajo realizado y nos basaremos en la teoría de las expectativas de Vroom.

Existen diversas teorías de motivación que toman en cuenta diversos factores que están relacionados al desempeño en el trabajo. Una de estas teorías es la de Vroom (citado por Robbins 2004), por ejemplo la motivación, junto con las destrezas, los rasgos de personalidad, las habilidades, la percepción de funciones y las oportunidades de un individuo también se combinan para influir en el buen desempeño del trabajo. Coincide además con la idea de que los administradores deben diseñar las condiciones ideales para un mejor desempeño.

Es más ajustable a la vida real, el supuesto de que las percepciones de valor, varían de alguna manera entre un individuo y otro, tanto en diferentes momentos como en diversos lugares.

Los trabajadores se sentirán motivados para aumentar su desempeño, si estiman que ello traerá como resultado una buena evaluación del mismo, adecuadas recompensas organizacionales y satisfacción de meta personales (Robbins, 2004).

La teoría de las expectativas plantea que son las recompensas las que determinan el grado de esfuerzo que ejerce el trabajador en el cumplimiento de la meta individual, es decir, son las recompensas las que motivan la acción, por lo tanto, éstas deben diseñarse en función de las necesidades individuales para que sean efectivas. Esto ocurre, a todo nivel de necesidades, porque el individuo solo trabajará, sabiendo que existe una recompensa por ello, y que esa recompensa ayuda en parte a satisfacer sus necesidades.

Si en algún momento el individuo duda de la recompensa, ya no trabajará como antes, porque aquello por lo cual está trabajando no es seguro que lo reciba, es decir, la

recompensa se vuelve inestable o en desacuerdo con sus metas personales, por lo tanto simplemente no hará el esfuerzo. Se debe resaltar, que estamos hablando de todo tipo de necesidades tanto fisiológicas, como de autorrealización.

Entonces, independiente de la necesidad que esté satisfaciendo el individuo, éste debe estar seguro que la meta lo llevará a satisfacer esa necesidad, solo así, el individuo se sentirá más motivado y hará el esfuerzo por cumplir la meta, asegurándose la satisfacción por ello.

Los gerentes pueden aplicar esta teoría para desarrollar sus propios programas de motivación. Los gerentes que saben lo que quieren sus empleados pueden intentar proporcionar los resultados mejor valorados. Dado que las personas prefieren diferentes beneficios, los programas motivacionales deben desarrollarse con la suficiente flexibilidad para tener en cuenta las diferencias en las preferencias individuales. En segundo lugar, los jefes deben conectar los resultados deseados con los objetivos de rendimiento de la organización, aumentando la creencia de los empleados de que el trabajo duro y un buen rendimiento llevan a los resultados que prefieren.

Las personas se auto-motivan para comportarse de manera que produzcan resultados valiosos (desempeño laboral).

Esto ayudará en el desarrollo laboral, alimentará la confianza, subirá el nivel de satisfacción del puesto permitiendo el logro de metas y objetivos que el departamento y la empresa se tracen durante el año.

Existen innumerables individuos que poseen mucho más reconocimiento fuera de su hogar que dentro de él, pues el ser humano necesita buscar cualquier forma de afecto y autoestima aunque sea fuera de él. Es muy importante conocer a las personas con las que trabajamos para poder entender cómo tratarlas y poder sacar el mejor provecho posible

para bien de ellos y de la empresa, razón por la cual se dan las siguientes recomendaciones:

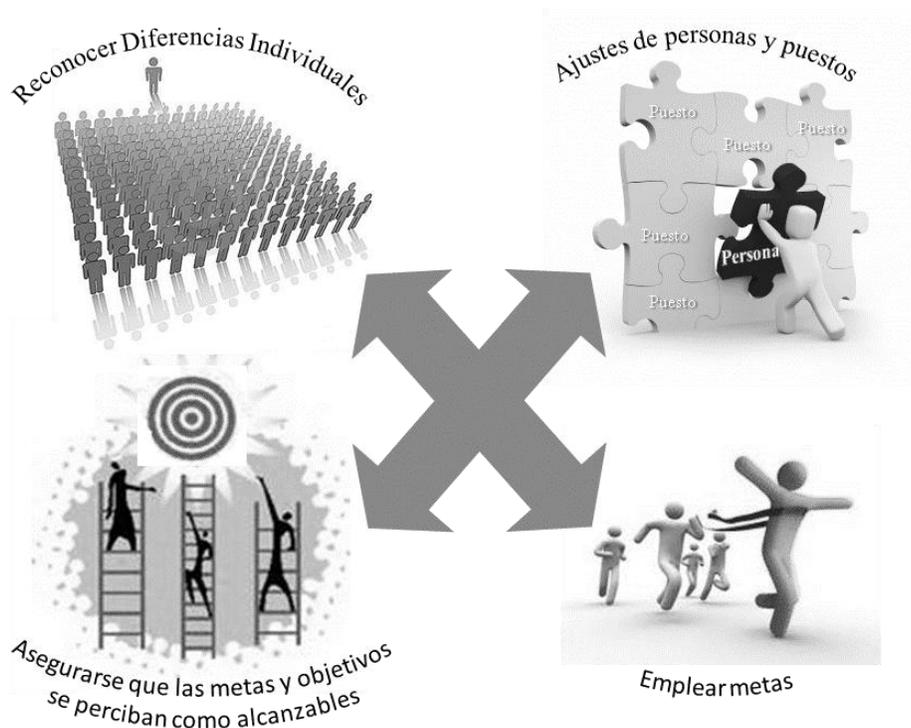
A continuación se presentan algunas recomendaciones derivadas del presente trabajo de investigación son las siguientes:

- Reconocer las diferencias individuales: Toda persona es un ser humano único e irreplicable. Cada uno tiene su propia personalidad, formada por la particularísima combinación de factores hereditarios y aprendidos. Por ello, cada individuo responde a intereses, necesidades, antecedentes y expectativas diferentes. Un buen gerente debe reconocer y valorar esta diversidad. Y evitar la tentación de dar un trato estandarizado a las personas con las que se relaciona. Este tipo de distribución del personal permite que aumente o disminuya la satisfacción en el puesto, ya que se involucran factores como la relación con los compañeros, la equidad en el trato del supervisor, la comunicación formal e informal, el establecimiento de metas y el reforzamiento que se da al cumplir éstas.
- Ajustes de personas y puestos: La persona con tipo de personalidad congruente con su vocación seleccionada debe encontrar que tiene los talentos y habilidades correctos para satisfacer los requerimientos del puesto; por ello, es más probable que tenga éxito en dichos puestos. Este tipo de distribución del personal permite que aumente la satisfacción en el puesto, ya que se involucran factores como la relación con los compañeros, la equidad en el trato del supervisor, la comunicación formal e informal, el establecimiento de metas y el reforzamiento que se da al cumplir éstas. Hay que tener un procedimiento mediante el cual se determine los deberes y las responsabilidades de las posiciones y los tipos de personas (en términos de capacidad y experiencia).
- Emplear metas: Hay que lograr que la persona esté comprometido con la meta; es decir, que la persona esté determinada a no reducirla o abandonarla. En lo que toca al comportamiento, esto significa que la persona (1) piensa que puede lograr la meta y (2) que quiere alcanzar la meta. Se deben de establecer metas específicas, difíciles pero alcanzables y diferentes para cada persona, hay que

considerar que las metas específicas mejoran el desempeño; las metas difíciles incrementan el rendimiento.

- Asegurarse que las metas y objetivos se perciban como alcanzables: Hay que enfatizar metas tangibles, verificables y medibles, para esto deberán ser explicadas claramente y en forma concisa, no deberán ser establecidas en forma unilateral por el gerente o jefe y posteriormente ser asignadas a las personas, cada objetivo deberán de tener un periodo específico en cuál debe de realizarse, el mismo puede constar de tres meses a un año.

A continuación se muestra una representación gráfica de lo explicado anteriormente



*Figura 5.1: Resultado del trabajo investigación*

En este diagrama se explica cómo los jefes deben manejar al personal que tienen a su cargo, esto ayudará a que se tenga un mejor desempeño. (En el diagrama se puede utilizar flexibilidad ya que no hay que utilizar primero alguno de los cuatro pasos que se mencionan)

Esta noción convertida en un modelo matemático nos dice que la fuerza de la motivación de una persona en una situación determinada, equivale al producto entre el valor que la persona le asigna a la recompensa y la expectativa de su posible logro. Ello se expresa en la fórmula siguiente:

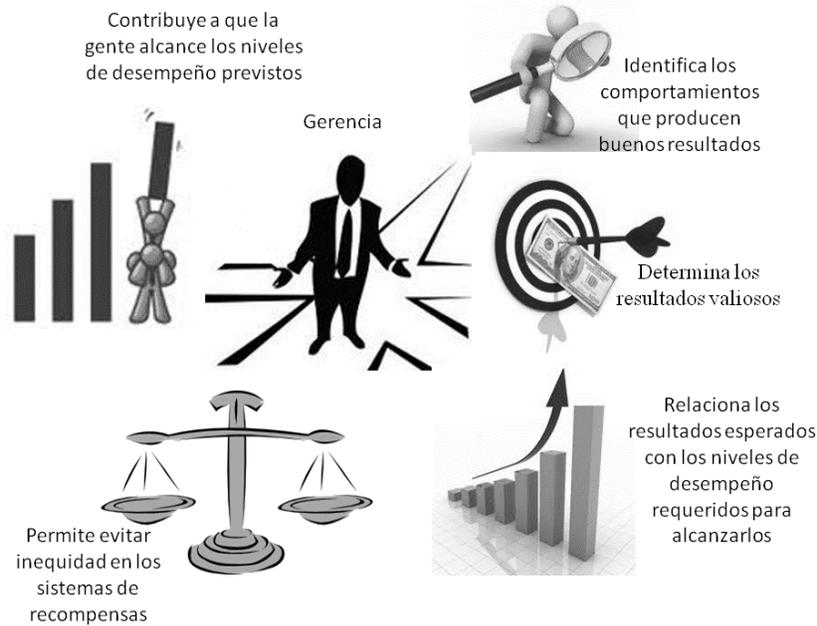


*Figura 5.2: Teoría Expectativas*

La eficacia ilustrativa de la locución matemática de Vroom se encuentra en remachar la idea, si cualquiera de las variables tuviera valor cero, el individuo no se motivaría en lo absoluto. En consecuencia, ello se daría en los casos en donde la meta o recompensa implicase insensibilidad para el individuo, o bien, cuando la expectativa del provecho fuera incierta o poco factible.

Este modelo se encuentra muy relacionado con la modificación de la conducta, debido a que los gerentes pueden utilizar la información obtenida acerca de las valencias asignadas a las recompensas por los empleados, con el objeto de accionar a posteriori sus conductas.

A continuación se muestra una Figura con las Implicaciones para la Gerencia aplicando la teoría de las expectativas:



*Figura 5.3: Implicaciones para la Gerencia*

En este diagrama se explica cómo los gerentes tienen diferentes caminos para actuar y conseguir que las personas que trabajan con ellos puedan tener mejor desempeño.

La gerencia tiene cinco caminos diferentes para poder decidir cómo aplicar la teoría de las expectativas, es importante tomar en cuenta que se puede recurrir a cualquiera de ellos sin importar el orden ya que los resultados serán los mismos.

A continuación se muestra una Figura con las Implicaciones para la Organización aplicando la Teoría de las expectativas



*Figura 5.4: Implicaciones para la Organización*

La organización tiene cinco caminos diferentes para poder decidir cómo aplicar la teoría de las expectativas, es importante tomar en cuenta que se puede recurrir a cualquiera de ellos sin importar el orden ya que los resultados serán los mismos.

Uno de los grandes atractivos de la teoría de Vroom radica en que reconoce la importancia de diversas necesidades y motivaciones individuales. Por lo tanto, evita algunas de las características simplistas de otros modelos. Parece ser más realista. Se ajusta al concepto de armonía de objetivos, en cuanto a que los individuos tienen metas personales y van de acuerdo a las metas de la organización y esto ayudará para su mejor desenvolvimiento.

El modelo de las expectativas de Vroom, afirma que las personas están motivadas o impulsadas a comportarse de una forma tal, que sienten que les producirá recompensas. Sin embargo, la motivación es más fácil hablar que ejecutar, ya que no hay dos personas que tengan las mismas necesidades. Las personas están motivadas o se sienten

impulsadas a comportarse de tal manera, que sienten les producirá recompensas. Por lo tanto, existen dos requerimientos básicos para motivar alguien: 1) el incentivo o recompensa debe de ser importante para la persona y (2) esa persona deberá sentir que probablemente el esfuerzo de su parte le producirá recompensa.

### *5.3. Investigaciones futuras*

La presente investigación nos dio evidencia suficiente para determinar que la motivación es un fenómeno complejo en el ambiente laboral y que hay que considerar otras variables y teorías si se desea incrementar el desempeño laboral.

Como futuras investigaciones hay que plantear que la variable independiente el desempeño laboral y la variable dependiente la motivación.

## Anexo I

### *Cuestionario Motivación Laboral*

El presente instrumento es de carácter anónimo; tiene como objetivo conocer el nivel de motivación y su relación con el desempeño laboral que brinda su puesto de trabajo.

Por ello se le solicita responda los siguientes enunciados con veracidad.

Agradeciéndole atentamente su colaboración.

### Cuestionario de motivación laboral

#### I. DATOS GENERALES

Nombre(s) (opcional) \_\_\_\_\_

Antigüedad: 0-1 año \_\_\_\_, 1-4 años \_\_\_\_, 5-9 años \_\_\_\_, 10 o más años \_\_\_\_      Sexo: M \_\_\_\_, F \_\_\_\_

Estado Civil: Soltero(a) \_\_\_\_, Soltero(a) con hijo(s) \_\_\_\_, Casado(a) sin hijos \_\_\_\_, Casado(a) con hijo(s) \_\_\_\_, Viudo(a) \_\_\_\_, Divorciado(a) \_\_\_\_.

Edad: 18-24 años \_\_\_\_, 25-34 años \_\_\_\_, 35-44 años \_\_\_\_, 45 o más años \_\_\_\_

Escolaridad (hasta donde se tenga cursado): Primaria \_\_\_\_, Secundaria \_\_\_\_, Preparatoria \_\_\_\_, Carrera Técnica \_\_\_\_, Universidad \_\_\_\_, Maestría \_\_\_\_

Nombre del puesto dentro de la organización: \_\_\_\_\_

#### *II. INFORMACIÓN ESPECÍFICA*

**1. ¿Ha recibido Usted algún reconocimiento durante los dos últimos años que viene laborando en la Empresa?**

a. Más de uno ( )      b. Uno ( )      c. Ninguno ( )

**2. ¿De qué manera las condiciones del ambiente físico de su trabajo influyen en la forma que desempeña su trabajo?**

a. Me ayuda mucho ( )      b. Me ayuda poco ( )      c. Ni una cosa ni otra ( )

**3. ¿Considera Usted que la disposición de equipos y recursos materiales que emplea su institución para la atención es apropiada?**



## Job Diagnostic Survey

Enunciado	Nunca	Pocas Veces	A Veces	Casi Siempre	Siempre
1.- Yo tengo la completa responsabilidad de decidir cómo y donde se debe hacer el trabajo.	1	2	3	4	5
2.- Tengo la oportunidad de realizar un número diferente de tareas empleando una gran variedad de habilidades.	1	2	3	4	5
3.- Completo una tarea de principio a fin. Los resultados de mi esfuerzo son claramente visibles e identificables.	1	2	3	4	5
4.- Lo que realizo afecta el bienestar de la empresa	1	2	3	4	5
5.- Mi jefe me provee de constante retroalimentación sobre lo que estoy realizando.	1	2	3	4	5
6.- El trabajo por sí mismo me provee la información cuan bien lo estoy realizando.	1	2	3	4	5
7.- Realizo contribuciones insignificantes al servicio o resultado final.	1	2	3	4	5
8.- Suelo emplear un número de habilidades complejas en este trabajo	1	2	3	4	5
9.- Tengo muy poca libertad de decidir como se puede realizar el trabajo	1	2	3	4	5
10.-El solo hecho de realizar mi trabajo me da la oportunidad de deducir cuan bien lo estoy realizando.	1	2	3	4	5
11.- El trabajo es bastante simple y repetitivo.	1	2	3	4	5
12.- Mi jefe y compañeros esporádicamente me dan retroalimentación de cuan bien estoy realizando mi trabajo.	1	2	3	4	5
13.-Lo que realizo es de mínimas consecuencias en el trabajo	1	2	3	4	5
14.-Mi trabajo implica realizar un número de tareas diferentes.	1	2	3	4	5
15.- El jefe nos hace saber cuan bien el piensa que lo estoy haciendo	1	2	3	4	5
16.- Mi trabajo es bien organizado de modo que no tengo la necesidad de realizar solo una parte del trabajo durante el turno	1	2	3	4	5
17.- Mi trabajo no me da la oportunidad de participar en la toma de decisiones.	1	2	3	4	5
18.- La demanda de mi trabajo es altamente rutinaria y predecible.	1	2	3	4	5
19.- Mi trabajo me provee pequeños indicios acerca si estoy desarrollándolo en forma adecuada.	1	2	3	4	5
20.-Mi trabajo no es muy importante para la sobrevivencia de la empresa	1	2	3	4	5
21.- Mi trabajo me concede libertad considerable para desarrollar mi labor	1	2	3	4	5
22.- Mi trabajo me da la oportunidad para terminar totalmente cualquier función que empiece.	1	2	3	4	5
23.-Alguna área de la empresa se ve afectada o beneficiada por el trabajo que realizo	1	2	3	4	5

Tabla 6.1: Job Diagnostic Survey

### *Medición de las Variables*

Para la medición de la variable Nivel de Motivación se utilizó la escala de Santones y la campana de Gauss, usando una constante 0.75 dividiéndolo en tres categorías alto, moderado y bajo

1. Se determino el promedio

$$\text{Promedio} = 79.46$$

2. Se calculó la varianza

$$\text{Varianza} = 108.64$$

3. Se calculó la desviación estándar (DS)

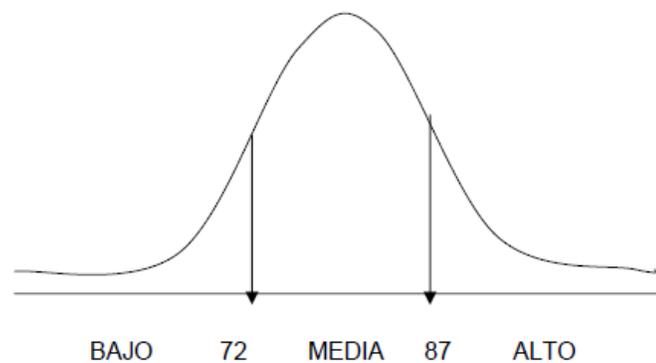
$$\text{DS} = 10.42$$

4. Se establecieron los valores de a y b

$$a = x - 0.75 (\text{DS}) \quad b = x + 0.75 (\text{DS})$$

$$a = 79.46 - 0.75 (10.42) \quad b = 79.46 + 0.75 (10.42)$$

$$a = 71.645 \quad b = 87.275$$



*Figura 6.1: Gráfica Nivel de Motivación*

#### **INTERVALOS:**

Alto: 88 – 110 puntos

Medio: 72 – 87 puntos

Bajo: 22 – 71 puntos

Se realizo el mismo procedimiento para las dimensiones de la motivación donde se obtuvieron los siguientes resultados:

### **Variedad de la Tarea**

Se determino el promedio

Promedio = 18.75

1. Se calculó la varianza

Varianza = 8.74

2. Se calculó la desviación estándar (DS)

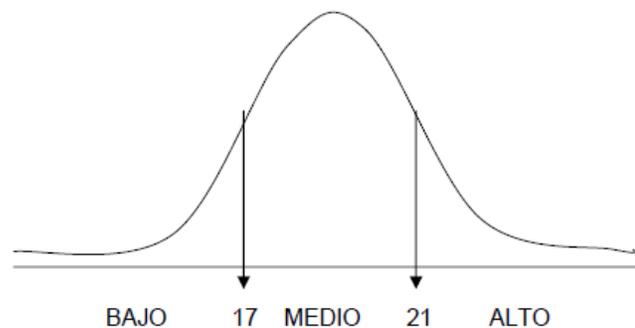
DS = 2.95

3. Se establecieron los valores de a y b

$a = x - 0.75 (DS)$   $b = x + 0.75 (DS)$

$a = 18.75 - 0.75 (2.95)$   $b = 18.75 + 0.75 (2.95)$

$a = 16.5$   $b = 20.96$



*Figura 6.2: Gráfica Variedad de la Tarea*

### **INTERVALOS:**

Alto: 22 – 25 puntos

Medio: 17 – 21 puntos

Bajo: 5 – 16 puntos

**Identidad de tarea**

1. Se determino el promedio

Promedio = 15.63

2. Se calculó la varianza

Varianza = 8.55

3. Se calculó la desviación estándar (DS)

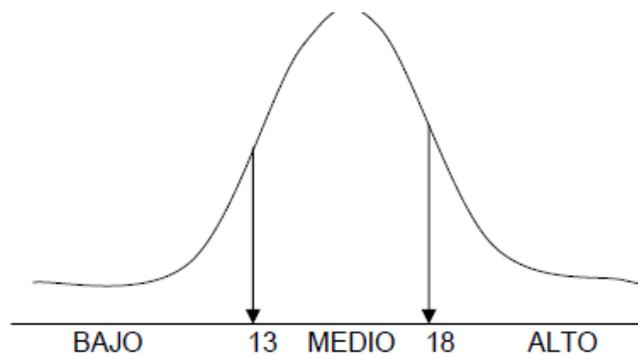
DS = 2.92

4. Se establecieron los valores de a y b

$a = x - 0.75 (DS)$   $b = x + 0.75 (DS)$

$a = 15.63 - 0.75 (2.92)$   $b = 15.63 + 0.75 (2.92)$

$a = 13.44$   $b = 17.82$



*Figura 6.3: Identidad de Tarea*

**INTERVALOS:**

Alto: 19 – 20 puntos

Medio: 13 – 18 puntos

Bajo: 4 – 12 puntos

## Importancia de la tarea

4. Se determino el promedio

Promedio = 13.28

5. Se calculó la varianza

Varianza = 13.81

6. Se calculó la desviación estándar (DS)

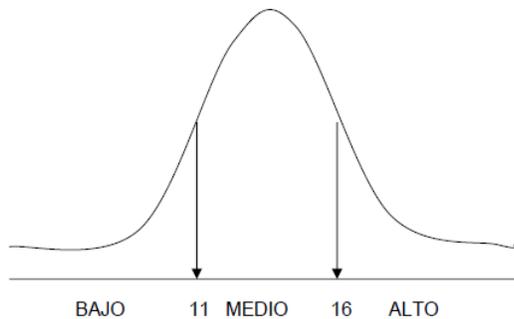
DS = 3.71

7. Se establecieron los valores de a y b

$a = x - 0.75 (DS)$   $b = x + 0.75 (DS)$

$a = 13.28 - 0.75 (3.71)$   $b = 13.28 + 0.75 (3.71)$

$a = 10.49$   $b = 16.06$



*Figura 6.4: Gráfica Importancia de la Tarea*

### INTERVALOS:

Alto: 17 – 20 puntos

Medio: 11 – 16 puntos

Bajo: 4 – 10 puntos

### Autonomía para la realización de la tarea

5. Se determino el promedio

Promedio = 15.65

6. Se calculó la varianza

Varianza = 8.70

7. Se calculó la desviación estándar (DS)

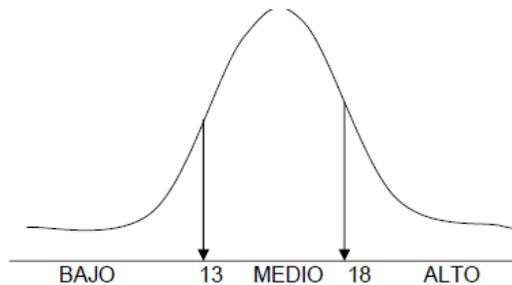
DS = 2.95

8. Se establecieron los valores de a y b

$a = x - 0.75 (DS)$   $b = x + 0.75 (DS)$

$a = 15.65 - 0.75 (2.95)$   $b = 15.65 + 0.75 (2.95)$

$a = 13.44$   $b = 17.86$



*Figura 6.5: Gráfica Autonomía para la realización de la tarea*

### **INTERVALOS:**

Alto: 19 – 20 puntos

Medio: 13 – 18 puntos

Bajo: 4 – 12 puntos

### **Retroalimentación sobre el desempeño**

9. Se determino el promedio

Promedio = 16.13

10. Se calculó la varianza

Varianza = 10.62

11. Se calculó la desviación estándar (DS)

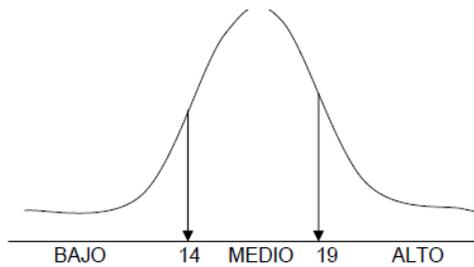
$$DS = 3.26$$

12. Se establecieron los valores de a y b

$$a = x - 0.75 (DS) \quad b = x + 0.75 (DS)$$

$$a = 16.13 - 0.75 (3.26) \quad b = 16.13 + 0.75 (3.26)$$

$$a = 13.68 \quad b = 18.57$$



*Figura 6.6: Gráfica Retroalimentación del Desempeño*

**INTERVALOS:**

Alto: 19 – 20 puntos

Medio: 14 – 19 puntos

Bajo: 5 – 14 puntos

*Dimensiones de la Motivación*

Nivel de Motivación	DIMENSIONES DE LA MOTIVACIÓN									
	VARIEDAD		IDENTIDAD		SIGNIFICADO		AUTONOMIA		RETROALIMENTACIÓN	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
<b>ALTA</b>	9	15.4%	9	15.4%	13	21.2%	9	15.4%	12	19.2%
<b>MEDIA</b>	41	65.4%	44	71.1%	37	61.5%	44	71.1%	34	55.8%
<b>BAJA</b>	11	19.2%	8	13.5%	11	17.3%	8	13.5%	15	25%
<b>TOTAL</b>	61	100%	61	100%	61	100%	61	100%	61	100%

*Tabla 6.2: Dimensiones de la Motivación*

### *Dimensión de Variedad*

Una dimensión central es la variedad de habilidades que se utilizan en el puesto, estas permiten que los empleados realicen operaciones diferentes, que suelen requerir habilidades también distintas. Los empleados sienten que los trabajos con gran variedad son más retadores debido a la gama de habilidades necesarias. Además alivian la monotonía que surge con cualquier acción repetitiva.

<b>FRECUENCIA DE RESPUESTAS</b>
<b>Dimensión de Variedad</b>

Item	Enunciado	Motivación						Total	
		Alta		Media		Baja			
		N	%	N	%	N	%	N	%
2	Tengo la oportunidad de realizar un número diferente de tareas empleando una gran variedad de habilidades	47	76.9%	13	21.2%	1	1.9%	61	100%
8	Suelo emplear un número de habilidades complejas en este trabajo	44	73.1%	12	19.2%	5	7.7%	61	100%
11	El trabajo es bastante simple y repetitivo	20	32.7%	13	21.2%	28	46.2%	61	100%
14	Mi trabajo implica un número de tareas diferentes	53	86.5%	3	5.8%	5	7.7%	61	100%
18	La demanda de mi trabajo son altamente rutinarias y predecibles	15	25%	14	23.1%	32	51.9%	61	100%

*Tabla 6.3 Dimensión de Variedad*

*Identidad de Tarea*

Denota la unidad de un puesto, esto es, hacer una tarea de principio a fin con un resultado visible.

FRECUENCIA DE RESPUESTAS									
Identidad de Tarea									
Item	Enunciado	Motivación						Total	
		Alta		Media		Baja			
		N	%	N	%	N	%	N	%
3	Completo una tarea de principio a fin. Los resultados de mi esfuerzo son claramente visibles e identificables	53	86.5%	5	7.6%	3	5.8%	61	100%
7	Realizo contribuciones insignificantes al servicio o resultado final.	13	21.2%	14	23.1%	34	55.8%	61	100%
16	Mi trabajo es bien organizado de modo que no tengo la necesidad de realizar solo una parte durante el turno.	43	71.2%	10	15.4%	8	13.5%	61	100%
22	Mi trabajo me la da oportunidad para terminar totalmente cualquier labor que empiezo.	47	77.0%	11	17.3%	3	5.8%	61	100%

*Tabla 6.4: Identidad de Tarea*

*Dimensión de Autonomía*

O grado en que se siente independiente en el trabajo para tomar decisiones relacionadas con sus tareas. Lo cual está en estrecha relación con la responsabilidad en el proceso de trabajo y en sus consecuencias.

<b>FRECUENCIA DE RESPUESTAS</b>
<b>Dimensión de Autonomía</b>

Item	Enunciado	Motivación						Total	
		Alta		Media		Baja		N	%
		N	%	N	%	N	%		
1	Tengo la completa responsabilidad de decidir como y donde se debe realizar mi trabajo.	50	80.8%	9	15.4%	2	3.8%	61	100%
9	Tengo muy poca libertad de decidir como se puede realizar mi trabajo.	7	11.5%	12	19.2%	42	69.2%	61	100%
16	Mi trabajo no me da la oportunidad de participar en la toma de decisiones.	14	23.1%	11	17.3%	36	59.6%	61	100%
21	Mi trabajo me concede libertad considerable para desarrollar mi labor.	47	76.9%	7	11.5%	7	11.5%	61	100%

*Tabla 6.5 Dimensión de Autonomía*

### *Retroalimentación del Desempeño*

Se refiere al grado en que la organización proporciona información clara y directa a los trabajadores sobre la eficacia de su rendimiento. O si prefiere el grado en que el trabajador conoce cuales son los resultados de su trabajo. Puede provenir directamente del trabajo mismo (retroalimentación de tarea) o ser proporcionado de manera verbal por jefes, supervisores y/o gerentes.

<b>FRECUENCIA DE RESPUESTAS</b>
<b>Retroalimentación de Desempeño</b>

Item	Enunciado	Motivación						Total	
		Alta		Media		Baja		N	%
		N	%	N	%	N	%		
5	Mi jefe provee constante retroalimentación sobre lo que estoy realizando	32	51.9%	13	21.2%	16	26.9%	61	100%
10	El solo hecho de realizar mi trabajo me da la oportunidad de deducir cuan bien lo estoy realizando	55	90.3%	6	9.6%	0	0%	61	100%
12	Mi jefe y compañeros esporadicamente me dan retroalimentación de cuan bien estoy realizando mi trabajo	16	26.9%	15	25%	30	48.1%	61	100%
15	El jefe nos hace saber cuan bien el piensa que lo estoy haciendo	14	23.1%	14	23.1%	33	53.8%	61	100%
19	Mi trabajo me provee pequeños indicios acerca si estoy desarrollándolo de forma adecuada	31	50%	15	25%	15	25%	61	100%

*Tabla 6.6: Retroalimentación del Desempeño*

## Lista de Figuras

### Capítulo 2

Figura 2.1 Jerarquía de las Necesidades según Abraham H. Maslow	31
Figura 2.2 Teorías de contenido de la motivación en relación	36
Figura 2.3 Factores más importantes del comportamiento en el trabajo	56

### Capitulo 3

Figura 3.1 Comportamiento Humano en el Trabajo.	68
---	----

### Capitulo 4

Figura 4.1 Instrumento aplicado a personal de una empresa de manufactura	78
Figura 4.2 Instrumento aplicado a personal de una empresa de manufactura	79

### Capitulo 5

Figura 5.1 Resultados del trabajo de investigación	89
Figura 5.2 Teoría de las expectativas	89
Figura 5.3 Implicaciones para la gerencia	91
Figura 5.4 Implicaciones para la organización	92

### Anexo I

Figura 6.1 Gráfica Nivel de Motivación	97
Figura 6.2 Gráfica Variedad de la Tarea	98
Figura 6.3 Gráfica Identidad de Tarea	99
Figura 6.4 Gráfica Importancia de la Tarea	100

Figura 6.5 Gráfica Autonomía para la realización de la tarea	101
Figura 6.6 Gráfica Retroalimentación del Desempeño	102

## Lista de Tablas

### Capítulo 3

Tabla 3.1 Variables de Estudio	67
Tabla 4.1 Escala	74
Tabla 4.2 Motivación Escolaridad	82
Tabla 4.3 Motivación Genero	83
Tabla 4.4 Motivación Edad	83
Tabla 4.5 Motivación Antigüedad	84
Tabla 4.6 Motivación Civil	85

### Anexo

Tabla 6.1 Job Diagnostic Survey	96
Tabla 6.2 Dimensiones de la Motivación	103
Tabla 6.3 Dimensión de Variedad	104
Tabla 6.4 Identidad de Tarea	105
Tabla 6.5 Dimensión de Autonomía	106
Tabla 6.6 Retroalimentación del Desempeño	107

## Bibliografía

- Atkinson, P. (1999). *Motivación*. México: (Primera Edición). Edit. Trillas.
- Bolles, R. (1990). *Teoría de la motivación: investigación experimental y evaluación*. México: Editorial Trillas.
- Chiavenato, I. (2000) *Administración de Recursos Humanos*. (Quinta Edición). Bogotá, Colombia: Editorial Mc Graw-Hill.
- Cofer, C. (1993). *Psicología de la Motivación*. (2da Edición). México: Edit. Trillas.
- Cruz, J. F. H. & Romero, N. G. (1996). *Motivación y Comportamiento Laboral*. *Escuela de Relaciones Industriales*. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas.
- Davis, K. y NEWTRONS, J. (2000). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. (Décima Edición). México: Edición McGraw – Hill.
- Dessler, G. (2001). *Administración de personal*. México: Prentice Hall.
- Donnelly, James., Gibson, James., J. Ivancevich (1997). *Fundamentos de Dirección y Administración de Empresas*. Octava Edición, Editorial Mc Graw Hill, Colombia.
- Espada, M. G. (2006). *Nuestro motor emocional: la motivación*. España. Editorial Díaz de Santos.
- Fainé, I. y Tornabell, R. (2001). ¿Es posible motivar a las personas de una organización? *Harvard Deusto Business Review*. N° 102, p. 66-72.
- Greenberg, J. (2002). *Managing Behavior in Organizations*. (Tercera Edición). México: Editorial Prentice Hall.
- Griffin, M. (2001). *Organizational Behavior*. (Sexta Edición). México: Editorial Houghton Mifflin.

- Gore, E.(1998). *La educación en la empresa*. México: Editorial Granica.
- Hackman, J. (1990). *Groups that work*. Estados Unidos: Editorial Jossey-Bass Inc.
- Hackman, J. y Oldham, G. (1980): *Work Redesign, Reading*. Estados Unidos: Maas: Addison – Wesley.
- Hellriegel, D. y Slocum, J. W. (2004). *Comportamiento organizacional*. México: Thomson.
- Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P. (2003). *Metodología de la Investigación*, Mc Graw Hill, México.
- Herzberg, F. (2003): Una vez más: ¿Cómo motiva a sus empleados? [Versión electrónica] *Harvard Business Review, serie de clásicos*, pp. 3-11.
- Palomo, M. V. (2007) *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. México: ESIC Editorial.
- Petri, H. L. & Govern, J. M. (2006). *Motivación: Teoría, investigación y aplicaciones*. Cengage Learning Editores. pp. 361
- Porter, Lyman y Steve Lawler (1988): *Teorías de Motivación*. México: Editorial Prentice.
- Prieto, J. L. A. (1997). *Introducción a la psicología: Teorías y ejercicios*. México: Editorial Ramones Areces.
- Reeve, J. (1994): *Motivación y Emoción*. Madrid, España: Ediciones Mc Graw Hill.
- Reichheld, F. y Rogers, P. (2005): Motivar mediante métricas. *Harvard business review*, vol. 83, n° 9, p. 10-13.
- Robbins, P. Stephen (2003). *Comportamiento Organizacional Conceptos, Controversias y Aplicaciones*. (6ta Edición). México: Editorial Prentice may Hispanoamericana.

Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento Organizacional: Teoría y Práctica*. (Décima Edición). México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.

Robbins, P. Stephen (2003); *Organizational Behavior*; Prentice Hall.

Sherman, A., Bohlander, G. y Snell, S. (2001). *Administración de recursos humanos*. México: Thompson.

Vroom, V. y Deci, E. (1979): *Motivación y alta dirección*. México: Editorial Trillas.