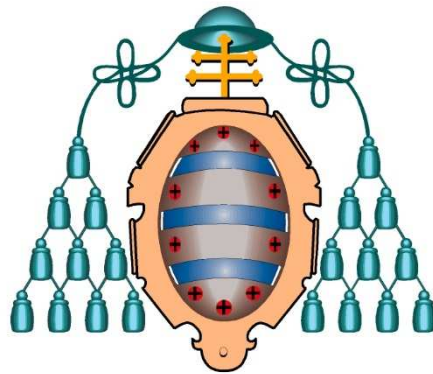


**FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA**  
**MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE**  
**EMPRESAS**



UNIVERSIDAD DE OVIEDO

**TRABAJO FIN DE MÁSTER**

**MOTIVACIÓN LABORAL: FACTORES MÁS**  
**RELEVANTES**

**NEREA PÉREZ GUARDADO**

**TUTORES: ESTEBAN FERNÁNDEZ SÁNCHEZ**

**SANDRA VALLE ÁLVAREZ**

**JULIO, 2015**

# ÍNDICE

I. INTRODUCCIÓN.....	4
II. MARCO TEÓRICO.....	6
1. Motivación y tipos de motivación.....	6
2. Teorías del contenido de la motivación.....	10
2.1. Teoría X y Teoría Y de McGregor.....	10
2.2. Teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow .....	13
2.3. Teoría de los dos factores de Herzberg.....	17
2.4. Teoría de las necesidades aprendidas de McClelland.....	20
2.5. Teoría de la jerarquía de Alderfer.....	21
3. Teorías de proceso de la motivación.....	23
3.1. Teoría de la expectativa de Vroom .....	23
3.2. Teoría de los objetivos de Locke.....	26
3.3. Teoría de la equidad de Adams.....	27
3.4. Teoría del refuerzo de Skinner .....	28
4. La motivación laboral.....	31
5. Fuentes de la motivación laboral.....	33
5.1. Elementos intangibles.....	34
5.2. Elementos tangibles.....	36
5.2.1. Incentivos económicos.....	36
5.2.2. Incentivos no económicos.....	41
5.2.3. Salario emocional.....	43
6. Satisfacción laboral.....	44
6.1. Características personales relacionadas con la satisfacción.....	48
6.2. Factores situacionales.....	49
6.3. Aumento de la satisfacción.....	50
7. Frustración laboral.....	51
7.1. Motivos de la frustración laboral.....	52
7.2. Consecuencias de la frustración laboral.....	53

8. Técnicas y/o programas para lograr la motivación en los empleados.....	55
8.1. Programas de reconocimiento a los empleados.....	55
8.2. Administración por Objetivos (APO).....	57
8.3. Programa de Participación de los Empleados.....	62
III. METODOLOGÍA.....	68
1. Tipo de investigación.....	68
1.1 Técnica utilizada y unidad de análisis.....	68
1.2 Descripción de la muestra.....	69
1.3 Diseño y desarrollo de la entrevista .....	70
2. Resultados.....	71
IV. Conclusiones.....	73
V. Bibliografía.....	76
Anexo I.....	83

## ÍNDICE DE FIGURAS Y TABLAS

Figura 1: Jerarquía de necesidades de Maslow.....	15
Figura 2: Factores de satisfacción y de insatisfacción como entidades separada....	18
Figura 3: Teoría de las expectativas.....	24
Figura 4: Cuatro consecuencias alternativas.....	29
Figura 5: Posibles efectos negativos del castigo.....	30
Figura 6: Tipos de incentivos.....	37
Figura 7: Modelo de Humble. Ciclo de la APO.....	62
Tabla 1: Descripción de la muestra.....	69

## I. INTRODUCCIÓN

Existe una gran frase de Albert Einstein que dice: “Hay una fuerza motriz más poderosa que el vapor, la electricidad y la energía atómica: la voluntad”.

El capital humano es uno de los primordiales motores de una empresa. La motivación es un elemento esencial para conseguir el éxito de una empresa, ya que de ella depende en gran medida el logro de los objetivos de la compañía.

En la actualidad, las principales razones de permanencia o abandono de la empresa se centran en razones de tipo emocional. No es suficiente con pagar sueldos elevados para que una persona realmente produzca de manera extraordinaria, es necesario motivarla, y motivarla de tal manera que todo el tiempo que dedique a su trabajo lo haga investigando siempre la manera de ejecutar actividades que aporten valor al proyecto del que forma parte.

Con la realización de este trabajo sobre algunas de las variables de la motivación laboral que llevan a los trabajadores a realizar su trabajo motivados, se pretende exponer, con datos obtenidos a través de entrevistas, como la retribución económica no es el único elemento motivador para que se llegue a la consecución de los objetivos de la empresa por parte de los trabajadores.

Algunos de los objetivos específicos que se persiguen en este trabajo son:

- Hacer una revisión de las teorías más importantes de la motivación laboral.
- Identificar aquellos elementos que más motivan y desmotivan a los trabajadores en su entorno laboral.
- La elaboración de diferentes técnicas para lograr la motivación en los empleados.
- Elaborar, mediante entrevistas en profundidad, una relación entre las personas motivadas y desmotivadas con su situación laboral.

Así pues, con el propósito de alcanzar estos objetivos, el trabajo se estructura de la siguiente manera: en primer lugar, se lleva a cabo una descripción teórica sobre la motivación laboral. Tras comentar las principales teorías de la motivación, el análisis se centra en la motivación laboral, tratando temas como: las fuentes de motivación laboral, la satisfacción laboral o la frustración laboral. Para terminar esta primera parte también se analizan aquellos programas que van a permitir lograr empleados motivados.

En una segunda parte, se expone el desarrollo de las entrevistas en profundidad, así como los resultados obtenidos con las mismas. El propósito es medir cuáles son aquellos incentivos que más motivan a los trabajadores de una empresa, así como aquellos que los desmotivan.

Finalmente, se incluyen las conclusiones derivadas del estudio, así como un anexo que contiene un cuestionario diseñado a partir de las entrevistas realizadas, que permitirá, en un futuro, desarrollar un trabajo empírico en profundidad a fin de obtener relaciones causales entre diversas variables y la motivación, utilizando, para ello, herramientas estadísticas sofisticadas.

## **II. MARCO TEÓRICO**

### **1. MOTIVACIÓN Y TIPOS DE MOTIVACIÓN**

Desde comienzos del siglo XVIII, con la iniciación de la industrialización y la dispersión de los talleres artesanos, se indujo una mayor complicación en las relaciones personales del entorno laboral y un aumento de la desmotivación de los trabajadores.

Para buscar una salida a la situación, se necesitaba encontrar el equilibrio entre los intereses de los empresarios y los intereses de los trabajadores. Fue en 1920 cuando, con la creación de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), se empezó a esbozar la importancia del bienestar de los trabajadores y se inició la legislación sobre las condiciones laborales.

Por otra parte, con la llegada del siglo XX, surgieron las primeras teorías que empezaron a tratar la motivación y, a partir de este momento, se empezó a relacionar el rendimiento laboral del trabajador y su satisfacción personal a la hora de desarrollar su trabajo. Los primeros estudios concluirían que un trabajador que se sentía motivado en su trabajo era más eficaz y más responsable y, además, contribuía a generar un buen clima laboral.

A partir de estas informaciones, las empresas tomaron la decisión de analizar qué buscan los trabajadores cuando desarrollan su trabajo, cuál es su escala de necesidades, qué desean satisfacer con su trabajo, cuáles son sus intereses, con qué trabajos se sienten más identificados o qué tareas les reportan más. El objetivo final de estos análisis era conseguir que los trabajadores se sintieran motivados para realizar su trabajo dentro de la empresa.

La motivación es una etapa interna que activa, administra y mantiene el comportamiento de la persona hacia fines determinados; es el estímulo que mueve a la persona a realizar determinadas acciones y permanecer en ellas para su culminación. La motivación es el origen de la conducta (García-Romeral, 2013).

La motivación es parte de un proceso que pasa por varias fases. Inicialmente, la persona prevé que se va a sentir bien (o va a dejar de sentirse mal) si consigue una meta. En un segundo tiempo, se activa y empieza a hacer cosas para conseguir dicha meta. Mientras vaya avanzado hacia ella, irá evaluando si va por buen camino o no, es decir, hará una retroalimentación del rendimiento. Y, por último, disfrutará del resultado.

**Estímulos de la motivación.** Generalmente se suelen establecer distintos tipos de motivación en función de los estímulos que la activan. Los estímulos de la motivación varían a lo largo de dos ejes: el interno-externo y el psicológico-neurofisiológico. De forma resumida, podemos decir que existen estímulos internos y estímulos ambientales.

Algunos estímulos ambientales pueden incitar una respuesta involuntaria en un individuo, apreciándose que la intensidad de la respuesta es proporcional a la intensidad del estímulo. En estos casos, la medida en la que un individuo es activado representa la medida en la que se siente motivado (Deckers, 2001). La conducta involuntaria muestra una relación uniforme con los estímulos externos. En cambio, por lo que respecta a la conducta voluntaria, puede ocurrir de forma inmediata tras la aparición de un estímulo externo o ambiental o, por el contrario, cabe la posibilidad de que ocurra después de un determinado tiempo, que puede ser más o menos extenso.

Igualmente, se puede producir la conducta motivada en un individuo como consecuencia de algunos estímulos internos, que obtienen connotaciones psicológicas, tales como los impulsos, las necesidades o los deseos. No obstante, también en este caso se podría apuntar que son las propias influencias ambientales las que, con el paso del tiempo, van conformando el abanico de estímulos hacia los que un individuo dirigirá sus esfuerzos de logro, porque tales objetivos son los que el individuo en cuestión considera importantes para satisfacer su necesidad, impulso o deseo. Dentro de los estímulos internos, además, las variables neurofisiológicas, biológicas en general, también pueden dar lugar a la conducta motivada. De forma concreta, podemos valorar cómo la deficiencia en alguna variable necesaria para el funcionamiento del organismo desencadena un proceso que tiene como objetivo avisar al individuo para que éste conozca que tiene que llevar a cabo alguna actividad que restaure el equilibrio en esa variable. Como consecuencia de ese aviso, el individuo suele experimentar como un cierto malestar típico, por lo que es muy probable que se inicie la conducta motivada dirigida a suprimir el malestar y a recuperar el equilibrio o el nivel de dicha variable.

**Dimensiones de la motivación.** La motivación no es un concepto único, sino que tiene varias dimensiones que incluso pueden actuar conjuntamente. La *motivación del logro* es el impulso que tienen algunas personas de superar retos y obstáculos para alcanzar metas. Un individuo impulsado por el logro desea desarrollarse, crecer y avanzar en la escala del éxito. El logro es importante por sí mismo, no por las recompensas que le acompañan. Generalmente estas personas son aplicadas cuando tienen la percepción de que serán

reconocidas por su esfuerzo, cuando existe un riesgo moderado de fracaso y cuando son retroalimentadas de manera específica respecto a un desempeño anterior.

La *motivación de afiliación* radica en promover relaciones sociales con la gente. Si se compara a los trabajadores motivados por el logro con los motivados por la afiliación, se observará cómo ambos patrones influyen en el comportamiento. La gente orientada al logro trabaja arduamente cuando recibe, por parte de los supervisores, una evaluación de su comportamiento. Las personas motivadas por afiliación trabajan mejor cuando se les reconocen sus actitudes positivas de colaboración. Las que están motivadas para el logro eligen ayudantes técnicamente capaces y dan poca importancia a los sentimientos personales que éstos tengan hacia ellos. Sin embargo, los individuos motivados por afiliación suelen seleccionar amigos para que trabajen con ellos.

La *motivación de competencia* consiste en realizar un trabajo de alta calidad. Los empleados motivados por la competencia buscan la excelencia en su trabajo, desarrollan habilidades para solucionar problemas y luchan por ser creativos. Lo más importante es que estos individuos se benefician de sus experiencias. En general, tienden a desempeñar un buen trabajo por su satisfacción interna y el reconocimiento de los demás. Estas personas también esperan un trabajo de alta calidad de sus asociados y pueden impacientarse si quienes colaboran con ellos no tienen estas expectativas.

La *motivación por el poder* persigue influir en los demás y modificar situaciones. Las personas motivadas por el poder desean causar un impacto en su organización y están dispuestas a correr riesgos para lograrlo. Una vez que obtienen ese poder, podrán usarlo constructiva o destructivamente. Son buenos gerentes cuando su impulso está orientado hacia un poder institucional y no personal. El primero es la necesidad de influir en el comportamiento de otros para el bien de la organización. El segundo persigue objetivos propios, incluso en detrimento de los de la organización.

**Naturaleza de la motivación.** Se suelen distinguir entre dos tipos de motivación en función de su naturaleza: motivación intrínseca y motivación extrínseca.

En la *motivación intrínseca* la persona realiza una actividad por el propio placer de realizarla. La satisfacción de realizar algo o de conseguirlo está relacionada, por lo tanto, con la autosatisfacción personal y la autoestima.



Por ello, una persona intrínsecamente motivada no verá las frustraciones como tal, sino como una manera más de aprender, ya que su satisfacción reside en el proceso que ha adiestrado realizando la tarea y no esperando resultados derivados de esa realización.

En esta motivación actúan dos factores: la competencia y la autodeterminación. La competencia es la interacción efectiva que hace el individuo con el entorno, lo que produce un sentimiento de eficacia; la autodeterminación es la capacidad para elegir y que estas elecciones determinen las acciones.

La motivación intrínseca en el trabajo viene dada por las características de la actividad laboral que se realice. Esta motivación busca satisfacer necesidades superiores, derivadas de la actividad laboral en sí misma y con control interno.

La *motivación extrínseca* se da cuando se trata de avivar el interés motivacional de la persona mediante recompensas externas, como por ejemplo dinero o un ascenso.

Una de las características de la motivación extrínseca es que los motivos que impulsan a la persona a realizar la acción son ajenos a la propia acción, es decir, están determinados por las recompensas externas (Méndez, 2013). Con lo que el fin es conseguir esos intereses o recompensas y no la propia acción en sí.

Como su propio nombre muestra, la motivación extrínseca está relacionada con todo lo referente al exterior, a diferencia de la motivación intrínseca, como hemos comentado anteriormente.

La motivación extrínseca en el trabajo viene determinada por las recompensas o incentivos que se derivan de la acción o de la conducta. Los factores motivadores externos funcionarán siempre que el trabajador no los posea, los desee y perciba que puede conseguirlos, ya que algo que ya tenemos no sería un impulso de motivación.

Lo adecuado para cualquier ámbito es estimular un desarrollo e interés de manera interna, es decir, estimular la motivación por hacer, por realizar, por experimentar, independientemente del fin que se persiga. La motivación extrínseca y la motivación intrínseca son muy diferentes entre sí, debemos de complementar y combinar ambas de tal manera que realicemos y consigamos nuestros objetivos de la manera más productiva y ventajosa posible.

Las teorías de motivación están centradas en el descubrimiento de numerosos elementos o estímulos que incidan en la forma de actuar de las personas. Según el grado

de motivación de una persona, así será su modo de actuación. Se pueden distinguir dos tipos de motivación, en función del objeto de estudio que quieren conseguir:

- Teorías de contenido. Estudian los elementos que motivan a las personas.
- Teorías de proceso. Se ocupan del proceso de la motivación: cómo se desarrolla y cuáles son sus posibles orígenes.

Desde el punto de vista temporal, las primeras teorías que se desarrollaron fueron las de contenido.

## **2. TEORÍAS DEL CONTENIDO**

Las teorías del contenido narran qué es lo que motiva a las personas a trabajar. Se centran en analizar, entre otros factores, las necesidades que una persona procura satisfacer, las condiciones laborales, así como compartir responsabilidad y delegar autoridad. En este bloque, vamos a desarrollar cuatro teorías:

- ✓ Teoría X y Teoría Y de McGregor
- ✓ Teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow.
- ✓ Teoría de los dos factores de Herzberg.
- ✓ Teoría de las necesidades aprendidas de McClelland.
- ✓ Teoría de la jerarquía de Alderfer

### **2.1. Teoría X y Teoría Y de McGregor**

El autor de las Teorías X - Y, Douglas McGregor, es uno de los personajes más influyentes de todos los tiempos en gestión de recursos humanos.

McGregor en su obra *El lado humano de las organizaciones* (1960) describe dos formas de pensamiento en los directivos a las que denominó "Teoría X" y "Teoría Y". Son dos teorías contrapuestas de dirección; en la primera, los directivos consideran que los trabajadores sólo actúan bajo amenazas, y en la segunda, los directivos se basan en el principio de que la gente quiere y necesita trabajar.

Douglas McGregor nos expone su teoría en el ámbito de la motivación como en el ámbito de liderazgo la cual se basa en una pregunta: “¿Cómo se ven a sí mismo los administradores en relación con los demás?”

Estas dos teorías son maneras excluyentes de descubrir el comportamiento humano indicadas por los gerentes para motivar a los empleados y obtener una alta productividad.

La teoría X se basa en que a las personas les disgusta el trabajo, que son perezosas y evitan el trabajo si les es posible. Por su pereza la gente debe estar controlada, amenazada y dirigida, esto es administrada, para conseguir un correcto desempeño de ellos. No asumen responsabilidades. Por eso mismo, hay que ser autoritario ofreciendo políticas, reglas y un gran control. Las personas quieren la seguridad en el trabajo antes que otras cosas, por lo que la única forma de conseguir un correcto desempeño es siendo autoritario.

Las premisas de la teoría X nos dicen que los seres humanos poseen recelo inherente por el trabajo y lo evitaran tanto como sea posible. Dada esta característica humana de recelo por el trabajo, la mayoría de las personas deben ser obligadas, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para que desempeñen los esfuerzos necesarios para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Además, los seres humanos prefieren que se les dirija, desean evitar toda responsabilidad, poseen una ambición limitada y, por encima de todo, ansían seguridad.

"Este comportamiento no es una consecuencia de la naturaleza del hombre. Más bien es una consecuencia de la naturaleza de las organizaciones industriales, de su filosofía, política y gestión" McGregor (1960).

La Teoría Y se basa en que a las personas les gusta el trabajo, de manera que es natural para ellos como otras necesidades básicas de la vida. Las personas se sienten motivadas hacia el trabajo, buscan responsabilidades y son creativas, no escapan del trabajo porque les gusta hacerlo, por eso tienen autodirección y autocontrol. La forma en que se puede comprometer a las personas con los objetivos de la empresa se basa en las recompensas por la realización.

Los trabajadores se comprometerán con los objetivos de la empresa a cambio de las compensaciones que se asocien con su logro, ya que en realidad no les disgusta trabajar, por tanto a mayor recompensa ofrecido mayor será el grado de compromiso con lo que busca la empresa.

Entre los supuestos que fundamentan esta teoría se encuentra la invención de esfuerzo físico y mental en el trabajo que es tan natural como el juego o el descanso.

El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios para producir esfuerzo dirigido al cumplimiento de objetivos organizacionales. Las personas ejercen autodirección y autocontrol a favor de los objetivos con los que comprometen. El grado de compromiso con los objetivos está en proporción con la importancia de las recompensas asociadas con su cumplimiento.

En las condiciones adecuadas, los seres humanos aprenden no solo a aceptar responsabilidades, sino también a buscarlas.

La Teoría Y es la precursora de la integración de los objetivos individuales con los corporativos, en ella se basan, por ejemplo, los círculos de calidad.

Teniendo en cuenta las dos teorías, la primera "Teoría X" está limitando la posibilidad de dar ideas por el hecho de que los trabajadores están subordinados y regidos por un superior imponente ya que el control que se presenta es externo, dejando a un lado los privilegios que se obtienen como empleados.

La "Teoría Y" no sería apta porque siempre se necesita que se regulen las actividades. Se precisa que se tenga un control y que se lleve un orden pero además se debe de poseer algún tipo de reconocimiento para los empleados.

Aparentemente McGregor estaba preocupado por la posibilidad de que la teoría X y la teoría Y se pudieran interpretar mal. Los puntos que se presentan a continuación aclararán algunas de las áreas de incomprensión y mantendrán las suposiciones en la perspectiva apropiada.

En primer lugar, las suposiciones de la teoría X y de la teoría Y son tan sólo eso: meras suposiciones. No se trata de prescripciones o sugerencias para elaborar estrategias administrativas. En lugar de ello estas suposiciones se deben comprobar con la realidad. Más aún, son deducciones intuitivas y no se basan en la investigación.

Segundo, las teorías X y Y no implican una administración "dura" o "suave". El enfoque "duro" puede producir resistencia y antagonismo. El enfoque "suave" puede dar como resultado una administración de "laissez-faire" y no es congruente con la teoría Y. El administrador eficaz reconoce la dignidad y las capacidades, así como las limitaciones de los subordinados, por lo cual adecua su comportamiento tal como lo requiera la situación.

Tercero, las teorías X y Y no se contemplan como en una escala continua, con X y Y en los extremos opuestos. No se trata de niveles: más bien son puntos de vista completamente diferentes sobre las personas.

Cuarto, el estudio de la teoría Y no tiende a la administración por consenso, ni tampoco es un argumento en contra del uso de la autoridad. Por el contrario, en la teoría Y la autoridad se contempla solamente como una de las muchas formas en que un administrador ejerce el liderazgo.

Quinto, tareas y situaciones diferentes requieren diversos enfoques administrativos. En ocasiones, la autoridad y la estructura podrán ser eficaces para ciertas tareas, como lo reveló la investigación realizada por Jhon J. Morse y J. W. Lorsch. Ellos sugieren que enfoques diferentes son eficaces en situaciones diferentes. Por lo tanto, la empresa productiva es aquella que adapta los requisitos a las personas y a la situación en particular.

## **2.2. Teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow**

La jerarquía de necesidades es posiblemente la teoría más tradicional y conocida popularmente. Maslow (1954) identificó cinco niveles distintos de necesidades, dispuestas en una estructura piramidal, en las que las necesidades de orden inferior o básicas (fisiológicas y seguridad) se encuentran debajo, y las de orden superior o secundarias arriba (sociales, estima y autorrealización).

Para Maslow, estas categorías de relaciones se sitúan de forma jerárquica, de tal modo que una necesidad sólo se activa después de que el nivel inferior previo esté satisfecho. Únicamente cuando la persona logra satisfacer las necesidades inferiores, entran gradualmente las necesidades superiores y, con esto, la motivación para poder satisfacerlas.

Las necesidades jerarquizadas que Maslow (1954) sitúa en la pirámide como hemos mencionado son en orden ascendente, según el grado de motivación y dificultad (Figura 1):

*Necesidades fisiológicas:* Maslow señala que las necesidades que constantemente son tomadas como el punto de partida para la teoría de la motivación son los llamados impulsos (*drives*) fisiológicos. Estas necesidades fisiológicas son las más potentes, las más poderosas de todas las necesidades, dice Maslow. Esto significa que una persona que

escasea de alimento, seguridad, amor y estima sentirá sobre todo la urgencia del alimento, más que ninguna otra cosa. Si todas las necesidades están insatisfechas y el organismo está dominado por las necesidades fisiológicas, según Maslow, todas las demás necesidades se vuelven no existentes o son empujadas al traspatio.

*Necesidades de seguridad:* Maslow indica que, cuando las necesidades fisiológicas están relativamente bien satisfechas, surge un nuevo conjunto de necesidades, que podemos categorizar como las necesidades de seguridad (seguridad; estabilidad; confianza; protección; ausencia de temor, ansiedad y caos; necesidad de estructura, orden, ley y límites). El organismo puede estar igualmente dominado por éstas. Cuando ello ocurre, la situación es similar a la descrita para las necesidades fisiológicas. Otra vez, la sociedad pacífica, estable, la buena sociedad, apunta Maslow, hace que sus miembros se sientan suficientemente seguros, por lo que no tienen ninguna necesidad de seguridad como motivación actuante.

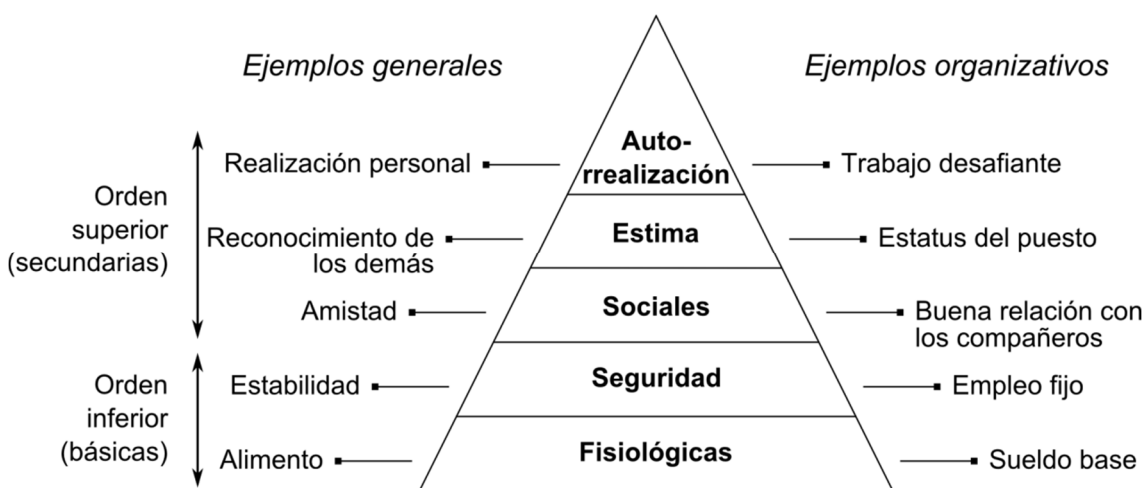
*Necesidades sociales:* Cuando están insatisfechas, señala Maslow, la persona ansiará relaciones con las personas en general, lograr un lugar en el grupo o en la familia, y se afanará con gran intensidad para alcanzar tales propósitos. Lograr tal lugar importará más que ninguna cosa en el mundo. Los dolores de la soledad, del ostracismo, del rechazo, de la falta de amistad y de raíces se vuelven sublimes.

La frustración de estas necesidades es el núcleo más común del impropio ajuste social y de patología rígida. El amor no es sinónimo de sexo. Éste puede ser estudiado como una necesidad puramente fisiológica, aunque la conducta sexual humana es multi-determinada no sólo por la necesidad sexual, sino también por la de afecto y amor. Las necesidades de amor involucran dar y recibir amor.

*Necesidades de estima:* Todas las personas en nuestra sociedad (con algunas excepciones patológicas) tienen necesidad o deseo de una evaluación estable de ellos mismos, firmemente sustentada, usualmente alta, de respeto por sí mismos o autoestima, y de la estima de otros. Por tanto, este grupo de necesidades puede clasificarse en dos subconjuntos: Primero, los deseos de fuerza, logro, adecuación, maestría y competencia, confianza en sí mismos, independencia y libertad; y, segundo, la necesidad de reputación o prestigio (definiéndola como el respeto o estima de otras personas), estatus, fama y gloria, reconocimiento, importancia, autoridad, dignidad y apreciación. La satisfacción de la necesidad de autoestima conduce a sentimientos de autoconfianza, valía, fuerza,

capacidad y adecuación, de ser útil y necesario en el mundo. Y la frustración de estas necesidades produce sentimientos de inferioridad, debilidad e impotencia.

*Necesidades de autorrealización:* son las necesidades más elevadas y se hallan en la cima de la jerarquía. Aun cuando todas las necesidades anteriores sean satisfechas, esperaríamos que con asiduidad (si no siempre) un nuevo descontento e intranquilidad se desarrollara, a menos que el individuo esté haciendo lo que individualmente es apto para hacer. Los músicos deben hacer música, los artistas deben pintar, los poetas escribir, si han de estar en paz consigo mismos. Lo que los humanos pueden ser deben ser. Deben ser fieles a su propia naturaleza. A esta necesidad le podemos llamar autorrealización. Este término se refiere a los deseos de hacer real (realizar) lo que potencialmente es. El deseo de volverse más y más lo que uno idiosincrásicamente es, volverse todo lo que uno es capaz de ser.



*Figura 1. Jerarquía de necesidades de Maslow*

*Fuente: Maslow (1954)*

Además de las cinco necesidades antes detalladas, Maslow también identificó otras tres categorías de necesidades: las estéticas, las cognitivas y las de auto trascendencia (Feist, 2006), lo que dio origen a una rectificación de la jerarquía de necesidades. La caracterización de estas tres nuevas necesidades es:

*Necesidades estéticas:* no son universales, pero al menos ciertos grupos de personas en todas las culturas parecen estar motivadas por la necesidad de belleza exterior y de experiencias estéticas gratificantes.

*Necesidades cognitivas:* están asociadas al deseo de conocer que tiene la gran mayoría de las personas. Cosas como resolver misterios, ser curioso e investigar actividades diversas fueron llamadas por Maslow necesidades cognitivas, destacando que este tipo de necesidad es muy importante para adaptarse a las cinco necesidades antes descritas.

*Necesidades de auto-trascendencia:* tienen como objetivo originar una causa más allá de sí mismo y experimentar una comunión fuera de los límites del yo; esto puede implicar el servicio hacia otras personas o grupos, la devoción a un ideal o a una causa, la fe religiosa, la búsqueda de la ciencia y la unión con lo divino.

En el capítulo tres, de su libro “Motivación y personalidad”, Maslow (1954) examina las consecuencias de la satisfacción de las necesidades básicas y sus relaciones con el aprendizaje, la formación del carácter, la salud y la patología, el juego y los valores.

Para empezar la investigación de las consecuencias de la satisfacción, aclara que en algunas ocasiones las necesidades superiores pueden surgir no después de la satisfacción sino de la privación voluntaria o forzada, de la renunciación o supresión de las necesidades de orden inferior (ascetismo, sublimación, los efectos fortalecedores del rechazo, la disciplina, la persecución). Estas otras posibilidades, sostiene Maslow (1954), “no contradicen las tesis de este libro, puesto que no se sostiene que la satisfacción sea la única fuente de fuerza o de otras desideratas psicológicas”

La teoría de la satisfacción, dilata Maslow, es visiblemente una teoría especial, limitada o parcial, que no podría tener existencia o validez independiente. Para ello, tendría que estructurarse con, al menos, las teorías de la frustración, del aprendizaje, de la neurosis, de la salud psicológica, de los valores, de la disciplina, la voluntad y la responsabilidad. Maslow sostiene, por tanto, que la satisfacción de necesidades básicas puede ser necesaria pero ciertamente no es suficiente, que la satisfacción y la privación tienen ambas consecuencias deseables e indeseables.

Esta teoría ha sido objeto de gran creencia; la notoriedad de la teoría puede ser atribuida a su lógica intuitiva y a su fácil comprensión. Eso sí, las ideas de Maslow no están exentas de dificultades. Para empezar, es el propio Maslow quien reconoce que la



jerarquía no es un enfoque de peldaños de una escalera. Las necesidades humanas son diversas y, en la sociedad actual, suelen surgir a la par. Puede ser más lógico pensar en las necesidades de orden superior como un conjunto y las necesidades de orden inferior como otro conjunto distinto. De esta forma, es muy posible que diversas necesidades intervengan paralelamente en nuestra conducta en un instante determinado.

Maslow no ostentó fundamentación empírica para su teoría y los científicos que han intentado experimentar la validez de los conceptos no obtuvieron resultados concluyentes. El problema fundamental de la teoría se refiere a la dificultad de medir las necesidades. Para probar la teoría de Maslow se necesita conocer tanto la intensidad como el nivel de satisfacción de la necesidad. Sin embargo, no se sabe a ciencia cierta la forma, el momento o las razones por las cuales la satisfacción de una necesidad estimula o activa la categoría superior.

Por lo que su crítica más común corresponde a su metodología: el escoger a un número reducido de personas que él mismo suponía auto-actualizadores, luego leer sobre ellos o hablar con ellos y llegar a conclusiones acerca de lo que es la auto-actualización no suena a buena ciencia para mucha gente.

En su defensa, se puede puntualizar que él entendía esto y consideraba su trabajo simplemente como un punto de partida. Esperaba que otros partieran de este punto y siguiesen desarrollando la idea de una manera más rigurosa. Es curioso que Maslow, el que se ha llamado el padre del humanismo americano, haya empezado su carrera como conductista con una gran convicción fisiológica. De hecho, él creía en la ciencia y con frecuencia basaba sus ideas en la biología.

### **2.3. Teoría de los dos factores de Herzberg**

La teoría de la motivación-higiene (Herzberg *et al.*, 1967), también conocida como teoría de los dos factores, establece que los factores que conciben insatisfacción en los trabajadores son de naturaleza totalmente diferente de los factores que producen la satisfacción. La teoría parte de que el hombre tiene un doble sistema de necesidades: la necesidad de evadir el dolor o las situaciones desagradables y la necesidad de crecer emocional e intelectualmente. Por ser cualitativamente distintos, cada tipo de necesidad, en el mundo del trabajo, requiere de incentivos diferentes. Por eso se puede hablar de dos tipos de factores que intervienen en la motivación en el trabajo.

Este psicólogo investigó la pregunta “¿Qué desea la gente de su puesto de trabajo?” Para ello, se llevaron a cabo 12 investigaciones que afectaban a las actitudes hacia al puesto, en ellas se solicitaba a los entrevistados que describieran con detalle las situaciones en las que raramente se sentían bien y mal en su puesto de trabajo.

Con la información adquirida, Herzberg llegó a la conclusión de que las respuestas que la gente da cuando se siente bien en su puesto son significativamente diferentes de las respuestas que da cuando se siente mal.

Herzberg formuló la teoría de los dos factores para explicar mejor el comportamiento de las personas en el trabajo y plantea la existencia de dos factores que orientan el comportamiento de las personas: los factores de higiene y los motivadores (Figura 2).

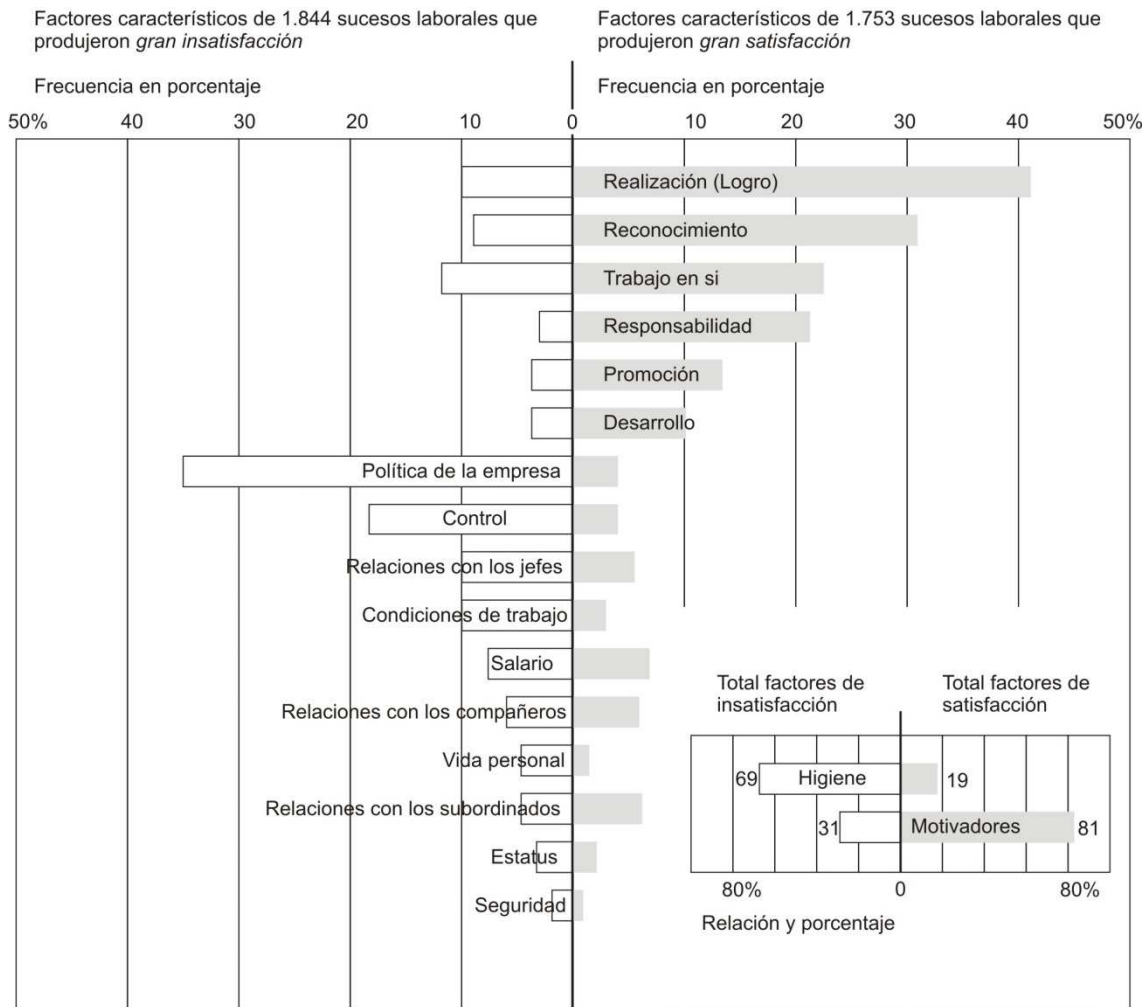


Figura 2. Factores de satisfacción y factores de insatisfacción como entidades separadas

Fuente: Herzberg (1966)

Los factores de higiene (o factores extrínsecos) están relacionados con la insatisfacción, pues se localizan en el ambiente que rodean a las personas y abarcan las condiciones en las que desempeñan su trabajo. Como esas condiciones son administradas y decididas por la empresa, los factores higiénicos están fuera del control de las personas. Los principales factores higiénicos son: el salario, los beneficios sociales, el tipo de dirección o supervisión que las personas reciben de sus superiores o las condiciones físicas y ambientales de trabajo, entre muchas más.

Según la investigación de Herzberg, cuando los factores de higiene son óptimos, evitan la insatisfacción de los empleados y, cuando los factores de higiene son pésimos, provocan insatisfacción.

Los factores motivadores (o factores intrínsecos) están relacionados con la satisfacción en el cargo y con la naturaleza de las tareas que el individuo ejecuta. Por esta razón, los factores motivadores están bajo el control del individuo, pues se relacionan con aquello que él hace y desempeña. Los factores motivadores implican los sentimientos relacionados con el crecimiento y desarrollo personal, el reconocimiento profesional, las necesidades de autorrealización, la mayor responsabilidad y dependen de las tareas que el individuo realiza en su trabajo. Tradicionalmente, las tareas y los cargos han sido diseñados y definidos con la única preocupación de atender a los principios de eficiencia y de economía, eliminando los aspectos de reto y oportunidad para la creatividad individual.

Según Herzberg, los factores motivadores sobre el comportamiento de las personas son mucho más profundos y estables cuando son óptimos. También destaca que los factores responsables de la satisfacción profesional de las personas están desligados y son distintos de los factores de la insatisfacción. Para él, “el opuesto de la satisfacción profesional no sería la insatisfacción, sino ninguna satisfacción”

Los factores higiénicos coinciden con los niveles más bajos de la jerarquía de necesidades de Maslow (filológicos, de seguridad y sociales). Los factores motivadores coinciden con los niveles más altos (estima y autorrealización).

En 1968, Herzberg señaló que su estudio de la teoría de dos factores ya había sido verificada 16 veces en una amplia variedad de poblaciones, incluyendo algunos de los países comunistas, y aprobada con estudios que utilizan diferentes procedimientos.

Buckingham y Coffman (1999) en su libro *Primero, rompa con todas las reglas* proporcionan un fuerte apoyo para la división de la satisfacción e insatisfacción de Herzberg en sendas escalas. En este libro, los autores discuten cómo el estudio identificó doce preguntas que proporcionan un marco para la determinación de los individuos y de las organizaciones de alto rendimiento. Estas doce preguntas alinean en ángulo recto con los factores de motivación de Herzberg, mientras que los factores de higiene se han decidido a tener poco efecto en la motivación de alto rendimiento.

Se han señalado deficiencias en la teoría de la motivación-higiene. La más básica es la crítica de que la teoría contiene la suposición bastante explícita de que los trabajadores felices y satisfechos producen más, a pesar de que esto podría no ser el caso. Otro problema es que esta y otras teorías estadísticas tienen que ver con la explicación del comportamiento "normal" de una persona, a pesar de las diferencias considerables entre las personas que pueden influir en uno de los factores de motivación. En otras palabras, la expectativa de un individuo o de la probabilidad estimada de que un determinado comportamiento traerá un resultado valioso determina su elección de los medios y el esfuerzo que va a dedicar a estos medios.

#### **2.4. Teoría de las necesidades aprendidas de McClelland**

McClelland (1961) afirma que la teoría de la motivación se encuentra identificada con los conceptos aprendidos por el hombre y manifiesta que gran cantidad de las necesidades son adquiridas de la esfera cultural y social. Define la motivación como una red asociativa apta y dispuesta en una jerarquía de fuerza o importancia, dentro de un individuo dado. En suma, considera que la motivación de una persona puede deberse a la búsqueda de la satisfacción de tres necesidades principales: logro, poder y afiliación.

*Necesidad de logro:* Se representa como la búsqueda del esfuerzo por sobresalir, el logro en relación con un grupo de estándares, la lucha por el éxito.

En la investigación acerca de la necesidad de logro, McClelland (1961) encontró que los grandes realizadores se distinguen de otros por su deseo de realizar mejor las cosas. Buscan situaciones en las que tengan la responsabilidad personal de ofrecer soluciones a los problemas, situaciones en las que pueden recibir una retroalimentación rápida acerca de su desempeño, a fin de saber si están mejorando o no, y, por último, situaciones en las que puedan emprender metas desafiantes; además, les incomoda obtener éxito por la suerte, es decir, prefieren el desafío de trabajar en un problema y

cargar con la responsabilidad personal del éxito o fracaso. Además, evitan las tareas muy fáciles o muy difíciles. Al superar dificultades, desean sentir que el resultado, es decir, su éxito o fracaso, depende de sus propias acciones.

*Necesidad de poder:* Se refiere a la necesidad de conseguir que las demás personas se comporten de una manera que no lo harían si de ellos dependiera, es decir, se refiere al deseo de tener impacto, de influir y controlar a los demás.

Los individuos que tienen una alta necesidad de poder gozan cuando se encuentran a cargo de los demás, se esfuerzan por influenciarles, además, anhelan ser ubicados en situaciones competitivas y dirigidas al estatus y tienden a interesarse más por el prestigio y la consecución de influencia sobre los demás, que en el desempeño eficaz.

*Necesidad de afiliación:* Esta necesidad pertenece al deseo de relacionarse con las demás personas, es decir, de entablar relaciones interpersonales amistosas y cercanas con los demás integrantes de la organización.

Esta necesidad es la que menos atención ha percibido por parte de los investigadores, pero es bueno destacar que a largo plazo crea un ambiente muy bueno de trabajo, que apoya y está totalmente relacionada con las otras dos anteriores.

Diversos estudios realizados en distintos países con culturas muy diferentes apoyan la evidencia de que el logro y el poder podrían considerarse necesidades universales. Por otra parte, las necesidades de afiliación y poder tienden a estar estrechamente relacionadas con el éxito de los directivos.

## **2.5. Teoría de la jerarquía de Alderfer**

Clayton Alderfer (1969) revisó la teoría de Maslow con el fin de hacer que las necesidades y las secuencias de las mismas fueran menos rígidas. A esta jerarquía de necesidades revisada se la denomina teoría ERG, ya que considera tres grupos básicos de necesidades: existencia (*existence*), relaciones sociales (*relatedness*) y crecimiento (*growth*).

El primer grupo se ocupa de satisfacer nuestras exigencias básicas de la existencia material. Este grupo se corresponde con los dos niveles que Maslow considera necesidades fisiológicas y de seguridad.

El segundo grupo de necesidades, que son las necesidades de relaciones, abarca la necesidad que tenemos las personas de mantener relaciones interpersonales importantes. Los deseos sociales y de status requieren, para poder satisfacerlos, la interacción con otras personas. Esta necesidad coincide con las necesidades sociales de Maslow y el componente externo de la estima.

Por último, se encuentran las necesidades de crecimiento, que se enmarcan en el deseo interno de buscar el desarrollo personal. Estas necesidades incluyen el componente intrínseco de la categoría estima y las necesidades de autorrealización de Maslow.

En este caso, además de agrupar las cinco necesidades de Maslow en tres necesidades, podemos hallar otras dos diferencias importantes entre ambas teorías:

Por un lado, Alderfer considera que pueden estar en operación más de una necesidad al mismo tiempo, por otro, que, si se apacigua la satisfacción de una necesidad superior, puede activarse el deseo de satisfacer una necesidad de nivel inferior.

Comparando los modelos de Maslow, Herzberg y Alderfer, las similitudes entre los tres modelos de necesidades humanas son evidentes, si bien existen diferencias importantes. Los modelos de Maslow y Alderfer se orientan hacia las necesidades internas del empleado, mientras que el de Herzberg identifica y diferencia los factores (contenido y contexto del puesto) que pueden brindarse para la satisfacción de las necesidades.

Hay interpretaciones muy socorridas de los modelos de Maslow y Herzberg que suponen que en las sociedades modernas las necesidades de orden inferior están satisfechas para muchos trabajadores, por lo que están motivados principalmente por necesidades y factores de orden superior (Davis y Newstrom, 2003).

Alderfer plantea que la falta de satisfacción de las necesidades de relación o crecimiento causa interés renovado en las de existencia. Hay consecuencias de la falta de satisfacción de necesidades, puede que produzcan frustración o confrontación constructiva. Por último, los tres modelos indican que, antes de que un gerente brinde una recompensa, resultaría útil descubrir qué necesidades predominan por el momento en el empleado. De esta forma, todos los modelos de necesidades proporcionan los cimientos para entender y aplicar la modificación del comportamiento.

En resumen, podemos concluir diciendo que esta teoría deduce que las necesidades satisfechas de orden inferior conducen al deseo de satisfacer necesidades de orden superior; pero, las necesidades múltiples pueden operar al mismo tiempo como

motivadores y la frustración al intentar satisfacer una necesidad de nivel superior puede dar como resultado la retrocesión a una necesidad de nivel inferior.

### **3. TEORÍAS DE PROCESO DE LA MOTIVACIÓN**

Las teorías de proceso tratan de examinar la evolución de la motivación que se desarrolla en el puesto, este proceso de motivación estudia desde las expectativas del trabajador y de la finalidad que persigue hasta la justicia laboral. Destacan las teorías desarrolladas por los siguientes autores:

- ✓ Teoría de la expectativa de Vroom
- ✓ Locke. Teoría del establecimiento de metas de Locke
- ✓ Adams. Teoría de la equidad de Adams
- ✓ Teoría del refuerzo de Skinner

#### **3.1. Teoría de la expectativa de Vroom**

Uno de los líderes en el desarrollo y explicación de la teoría de las expectativas es el psicólogo Víctor H. Vroom, el cual afirmó que las personas estarán motivadas a hacer cosas para alcanzar una recompensa si creen en el valor de esa recompensa y si pueden darse cuenta de que lo que harán contribuirá a lograrla (Davis y Newstrom, 2003).

En esencia, Vroom sustenta que se puede motivar a las personas para hacer cosas que les ayuden a conseguir una recompensa si la consideran valiosa (valencia alta) y pueden ver que lo que hacen les ayudará a alcanzarlo. Para comprender el modelo de las expectativas hay que diferenciar sus relaciones más importantes (Vroom, 1964): expectativas, instrumentalidad y valencia.

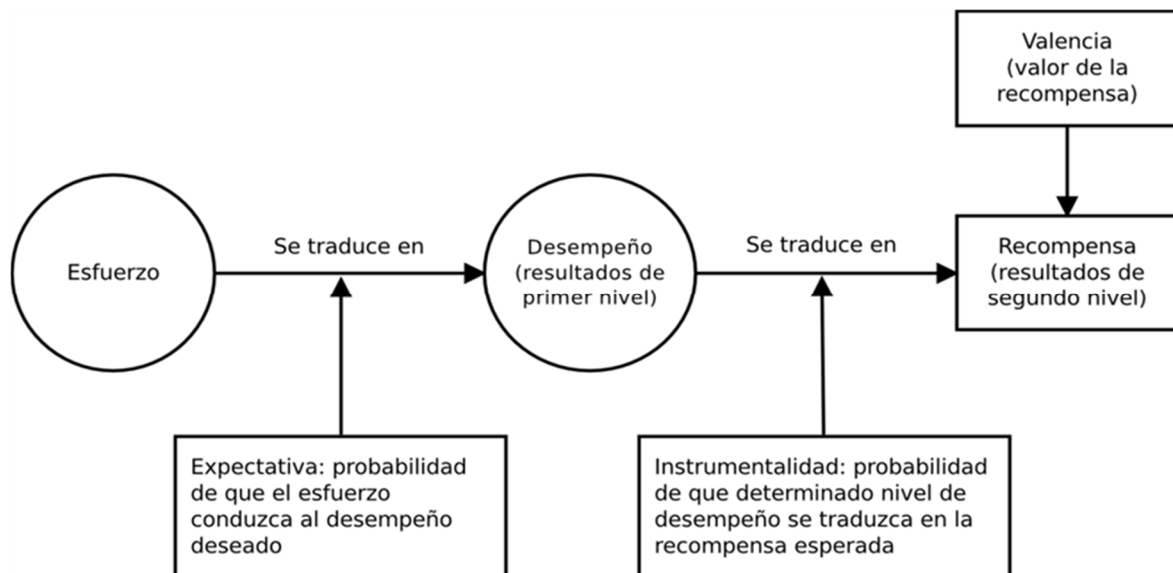
1. *Expectativa o relación esfuerzo-desempeño (E→D)*: es la creencia de que a un esfuerzo específico le continuará un desempeño determinado. Es el mecanismo ‘puedo hacerlo’ (capacidad percibida) de un empleado en relación con su trabajo. La expectativa es una evaluación de la probabilidad cuyos extremos son 0 (certeza absoluta de no lograr un desempeño) y 1 (certeza de lograr un desempeño). Por tanto, las expectativas elevadas originan mayor motivación que las bajas. Las expectativas difieren entre individuos, incluso en la misma situación.

2. *Instrumentalidad o relación desempeño-recompensa (D→R)*: dícese del nivel en el que un desempeño en un determinado nivel transfiere a la obtención de una

recompensa que resulta atrayente para el trabajador. ¿Ejecutar la acción me lleva a las recompensas reconocibles? La instrumentalidad es la apreciación que concibe el trabajador de la probabilidad de que, si alcanza un desempeño determinado en la ejecución de la tarea, conseguirá el premio esperado. Se concibe como una medida del grado de correlación existente entre el desempeño y la recompensa, que oscila entre  $-1.0$  (la cantidad de desempeño exhibida no logrará que el trabajador obtenga recompensas) y  $+1.0$  (el desempeño alcanzado dará lugar a las recompensas esperadas por el trabajador).

3. *Valencia (V) o valor de la recompensa para una persona en particular*: la valencia es la predilección que tiene una persona para obtener una prima específica. ¿Qué tanto valoro esas recompensas? Indica el grado en que las recompensas satisfacen los objetivos personales o necesidades del individuo. Las recompensas deseables incitan el esfuerzo, mientras que las indeseables lo desalientan. Así pues, la valencia puede ser positiva o negativa según que el individuo considere la recompensa como deseable o no deseable. Una recompensa tiene valencia 0 cuando resulta indiferente.

En consecuencia, los seres humanos efectuaremos un mayor esfuerzo en la elaboración de aquellas tareas que nos ayuden a conseguir un desempeño que nos origine recompensas que para nosotros tengan valor (Figura 3).



*Figura 3: Teoría de las expectativas*

*Fuente: Vroom (1964)*



Este concepto traducido en un modelo matemático nos dice que la expectativa y la instrumentalidad se expresarán como probabilidades y la valencia como un valor subjetivo. Las tres variables interactúan de forma multiplicativa, para establecer la elección de la cantidad de esfuerzo necesario para ejecutar una tarea particular.

**Motivación = Expectativa X Instrumentalidad X Valencia**

Siguiendo la teoría, las tres variables se multiplican para fijar el nivel del esfuerzo, un valor bajo en cualquiera de las tres llevaría a anunciar que la motivación sería escasa. Por lo que, para que la motivación sea elevada, la expectativa, la instrumentalidad y la valencia también deben serlo. La motivación es la fuerza que incita que las personas realicen esfuerzos, aunque el esfuerzo por sí solo no es suficiente. De ser correcta esta teoría, los encargados precisarían asegurarse de que se cumplan las siguientes condiciones:

- Los trabajadores han de percibir que cuentan con las habilidades necesarias para realizar sus trabajos de forma correcta (expectativa).
- Los trabajadores aprecian que si desempeñan bien sus tareas se les recompensaría (instrumentalidad).
- Los trabajadores observan atractivas (valencia) las recompensas logradas por el desempeño laboral exitoso.

Existen numerosas investigaciones que apoyan la teoría de las expectativas, aunque este modelo presenta una serie de problemas según Smith (1999): a) escaso acuerdo sobre qué constituye la elección o el esfuerzo para personas desiguales; b) no se detallan las recompensas importantes para una persona específica en una situación determinada; c) sujeta la suposición implícita de que la motivación es un transcurso de elección consciente; no se menciona nada sobre la motivación inconsciente o las características de la personalidad y d) cuando la gente en una cultura cree que puede controlar su entorno de trabajo y su propia conducta, como en EEUU, el modelo de expectativas puede explicar el comportamiento. En culturas donde la gente cree que el entorno de trabajo y su propia conducta no están bajo su control, como Arabia Saudita, Japón o China, los supuestos del modelo podrían no ser válidos.

### **3.2. Teoría del establecimiento de metas de Locke**

Locke (1968) reconoce un papel motivacional central a las intenciones de los sujetos al realizar una tarea. Son los objetivos que los sujetos buscan con la realización de la tarea los que determinarán el nivel de esfuerzo que emplearán en su realización. El modelo trata de explicar los efectos de esos objetivos sobre el rendimiento.

La teoría de la fijación de los objetivos considera que los objetivos le dicen al empleado qué hay que hacer y cuánto esfuerzo se va a necesitar. Los gerentes necesitan estar seguros de que no vamos a instaurar objetivos en conflicto, ya que los subordinados sólo pueden ejercer cierto esfuerzo en un período determinado. De hecho, existe una relación entre objetivos, conducta (desempeño) y satisfacción (Locke y Latham, 2002).

Los objetivos específicos y difíciles aumentan el desempeño (Locke, 1968). La especificidad de los objetivos describe al grado en que son claros y precisos y, por tanto, cuantificables. Cuando los objetivos son específicos, dirigen la atención y acción del trabajador hacia el resultado final. Estos objetivos son más eficaces que los objetivos más ambiguos del tipo 'hazlo como mejor puedas'. Un objetivo claro indica al trabajador, sin lugar a dudas, cuál es el rendimiento eficaz. La especificidad del propio objetivo parece actuar como un estímulo interno. Los objetivos imprecisos permiten al individuo interpretar casi cualquier nivel de rendimiento como eficaz.

La dificultad del objetivo manifiesta el grado en que un objetivo es desafiante y la magnitud del esfuerzo preciso para lograrlo. En general, la dificultad del objetivo está relacionada con el rendimiento (Wright, 1990). Si el objetivo es muy fácil, parece lógico sospechar que es más probable que se acepte, pero tal vez la persona demore su cumplimiento o lo aborde con apatía. En cambio, los objetivos difíciles tutelan nuestra atención a la tarea que tenemos que hacer y la detraen de las distracciones irrelevantes. Los trabajos que suponen un reto reciben nuestra atención y, así, nos ayudan a concentrarnos. Así pues, el desempeño crece cuando establecemos objetivos difíciles a los empleados en balance con otros objetivos moderados o fáciles. Sin embargo, una gran dificultad para conseguir el objetivo genera frustración y ésta, a su vez, daña el desempeño. Conforme con estos planteamientos, los líderes podrían motivar a los seguidores estableciendo objetivos moderadamente difíciles, reconociendo el logro parcial de los mismos y haciendo uso de una filosofía de mejora continua al hacer los objetivos gradualmente cada vez más difíciles (Locke y Latham, 1990).

Por otra parte, se comprobó que el establecimiento de objetivos mejora el rendimiento en el trabajo cuando los sujetos poseen la capacidad necesaria, cuando la retroalimentación informa sobre el progreso relacionado con los objetivos, cuando se otorgan recompensas por la consecución de objetivos, cuando la dirección los apoya y cuando los individuos aceptan los objetivos asignados (Locke *et al.*, 1981). En general, el establecimiento de objetivos funciona bien para puestos simples, pero no así para los complejos.

### **3.3. Teoría de la equidad de Adams**

La teoría de la equidad de Adams (1963) sostiene que una persona compara la ratio de sus resultados y aportaciones con la ratio de algún referente. El resultado de la comparación puede presentarse de tres formas distintas:

- Puede existir una EQUIDAD, ya que la relación entre los resultados y los aportes propios es equivalente a la relación entre los resultados y aportes del referente. En tal situación, el individuo se siente motivado hacia una conducta de elevado desempeño.
- Sensación de INEQUIDAD NEGATIVA, el individuo se siente sub-retribuido, ya que su ratio resultados/recompensas es menor que el del referente. En tal caso, el individuo ve disminuida su motivación y desarrolla conductas compensatorias (por lo general disminuyendo sus aportaciones).
- Por último, sensación de INEQUIDAD POSITIVA, la persona observa una ratio mejor en su comparación con el referente. Puede desarrollar cierto sentimiento de culpa e igualmente asume conductas para restablecer la equidad (por lo general, incrementando sus aportaciones o disminuyendo sus resultados).

En esta teoría existe un concepto denominado “sensibilidad a la equidad”, según el cual, las personas poseen grados de preferencia distintos por la equidad (Davis y Newstrom, 2003), esto quiere decir que algunos trabajadores prefieren recompensas excesivas, otros se ajustan al modelo de equidad tradicional y algunos más prefieren las recompensas insuficientes. La identificación de los empleados ubicados en estas categorías ayudaría a que los superiores vaticinen quiénes de sus empleados sentirán la inequidad y lo importante que sería el efecto de su comportamiento.

Para finalizar, según la teoría de la equidad, el individuo puede hacer los balances con un referente dentro de la misma organización, con otra persona de otra organización, con su propia experiencia en otros puestos de la misma organización, o con la experiencia de la propia persona en otra organización.

### **3.4. Teoría del refuerzo de Skinner**

En su obra clásica de 1938, *The Behavior of Organisms*, Burrhus Frederic Skinner (1904-1990) hizo una distinción entre dos tipos de condicionamiento: reactivo (clásico) y operante (instrumental). Se conoce al condicionamiento reactivo como los reflejos no aprendidos o relaciones de estímulo-respuesta, que exponen una proporción mínima de la conducta de los seres humanos. Por ejemplo, llorar al pelar una cebolla.

Skinner identificó el condicionamiento operante para describir un proceso mediante el cual las personas asimilan una conducta voluntaria. Esta teoría, llamada también conductismo y teoría del reforzamiento, supone que los resultados de una conducta pasada determinan o guían la conducta futura. La conducta se fortalece (aumenta) o se debilita (disminuye) en función de las consecuencias que le preceden.

Skinner (1969) piensa que la conducta depende de sus consecuencias. El refuerzo agranda la probabilidad de que la conducta vuelva a ocurrir en una situación parecida. Los conductistas testifican que el comportamiento que demuestra un individuo es aquel que se ha reforzado anteriormente. La teoría posee tres variables claves: estímulo, conducta y consecuencia. El proceso puede expresarse así:

Estímulo (antecedente) → Conducta → Consecuencia (reforzamiento o castigo) →  
Conducta operante

La conducta reforzada o conducta operante se reitera en el futuro con mayor asiduidad; mientras que la conducta castigada empequeñece su frecuencia con el transcurso del tiempo.

Ya que la conducta es una función de sus consecuencias, tiene importancia establecer las conexiones entre conducta y consecuencias con el fin de poder entender la conducta. Un reforzamiento es algo que, al aplicarlo después de una conducta, aumenta

la probabilidad de que la conducta se repita. El castigo disminuye la probabilidad de que la conducta no deseada se repita.

Para este autor, su teoría está compuesta por cuatro consecuencias de las conductas (Figura 4): reforzamiento positivo, reforzamiento negativo, castigo positivo y castigo negativo.

El refuerzo positivo implica ligar una conducta concreta con recompensas, es decir, añadir un estímulo trae consigo que esa conducta aumente o se repita en el futuro.

En el refuerzo negativo el individuo va a actuar para conseguir detener un estímulo desfavorable, es decir, la persona se aparta de una conducta indeseable.

	CONSECUENCIAS DE LA CONDUCTA	
RESULTADO	Se presenta un estímulo	Se elimina un estímulo
La conducta se fortalece (aumenta en el futuro)	<b><i>Reforzamiento positivo</i></b>	<b><i>Reforzamiento negativo</i></b>
La conducta se debilita (disminuye en el futuro)	<b><i>Castigo positivo (castigo)</i></b>	<b><i>Castigo negativo (extinción)</i></b>

*Figura 4: Cuatro consecuencias alternativas*

*Fuente: Newstrom (2007)*

Así pues, sucede el refuerzo positivo cuando la conducta es seguida por una consecuencia que se aprecia positivamente (por ejemplo, una recompensa); el refuerzo negativo sucederá cuando una conducta origina un factor indeseable que se desea eliminar. Tanto el reforzamiento negativo como el positivo son procesos que refuerzan la conducta, es decir, ambos amplían la probabilidad de que el comportamiento se ocasione en el futuro. En el reforzamiento positivo, el estímulo que aparece después del comportamiento se llama reforzador positivo. En el reforzamiento negativo, el estímulo que se retira o se evita después de realizar el comportamiento recibe el nombre de estímulo aversivo.

El castigo negativo (omisión o extinción) radica en retirar una consecuencia positiva con objeto de atenuar una conducta no deseada. Cuando no reforzamos una conducta, esta va desapareciendo gradualmente. La omisión es apta para reducir de forma eficaz el comportamiento indeseable de un empleado, aunque no lo va a reemplazar de manera automática con un comportamiento deseable. Tan pronto como se detiene la extinción, la conducta indeseable regresará si no se establecen otras conductas.

El castigo positivo (estímulo aversivo o punitivo o castigo) es el proceso de aplicar una sanción (consecuencia desagradable o negativa) por llevar a cabo una conducta no deseada. Se busca eliminar la conducta. De vez en cuando, el refuerzo negativo se confunde con el castigo, ya que ambos requieren consecuencias desagradables (negativas) para intervenir sobre la conducta. No obstante, el refuerzo negativo retira una consecuencia desagradable para desarrollar la frecuencia de una conducta deseada, mientras que el castigo aplica una consecuencia desagradable para reducir la frecuencia de un comportamiento indeseable.

El castigo positivo puede tener un valor simbólico importante ejerciendo un efecto positivo en el desempeño (O'Reilly y Weitz, 1980). Cuando se emplea sobre una base clara de merecimiento, envía señales convincentes a los otros empleados que la organización se interesa en su desempeño.

Aunque el castigo positivo disminuya la conducta indeseable de un trabajador, los resultados negativos podrían ser totalmente contraproducentes para la organización. En la Figura 5 se muestran algunos posibles efectos negativos del castigo.

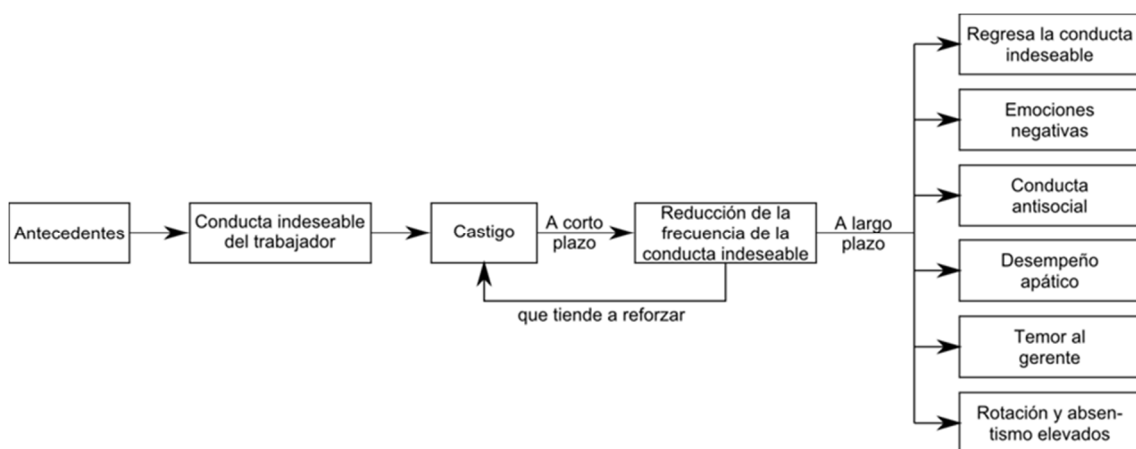


Figura 5: Posibles efectos negativos del castigo

Fuente: Hellriegel y Slocum (2004)

Uno de los autores más críticos con esta teoría ha sido Chomsky (1959). Su primera crítica nos dice que esta teoría es una hipótesis no comprobada que, por tanto, no tiene derecho a nuestra credibilidad.

Su segunda crítica hace mención a que los términos técnicos de Skinner son meras paráfrasis de abordajes más tradicionales del comportamiento verbal.

Y, por último, nos dice que el lenguaje es un comportamiento complejo cuya comprensión y explicación requieren una compleja teoría, mediadora, neurológico-genética. Chomsky expresa su sorpresa por las cuidadosas limitaciones que Skinner ha impuesto en la forma en cómo se debe estudiar lo observable del comportamiento y, sobre todo, la naturaleza especialmente simple de la "función" que, según pretende, describe la causalidad del comportamiento.

#### **4. LA MOTIVACIÓN LABORAL**

La motivación laboral está constituida por los procesos responsables del deseo de un individuo de realizar un gran esfuerzo para lograr los objetivos organizacionales, condicionado por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual (Robbins, 2005). Esto representa que las necesidades del individuo deben ser concurrentes con los objetivos de la organización, si esto no sucede, por más esfuerzos que se hagan, los resultados pueden resultar poco favorables o contrarios a los intereses de la misma.

Para alcanzar este nivel de compromiso, se debe valorar el grado de disposición y cooperación del equipo humano, efectuando mecanismos que garanticen un grupo suficientemente motivado y orientado al logro y, a la vez, satisfecho en sus aspiraciones e intereses particulares (Vilma, 2010).

Para que esta estrategia sea práctica, es importante tener en cuenta que la mayoría de las personas no realizan un trabajo a cambio únicamente de una remuneración. Son muchos los aspectos que influyen, como la satisfacción del sentido de pertenencia, la interacción social, el estatus, la necesidad de reconocimiento y respeto, y el sentimiento de valía y utilidad. De ser sólo por dinero, sería suficiente aumentar los sueldos para motivar a la gente a trabajar.

La motivación laboral nos consigna a un entorno social determinado en donde son más habituales los factores extrínsecos que intrínsecos. Los autores afirman que la

mayoría de las veces en el entorno laboral no se distingue entre la motivación intrínseca y la extrínseca puesto que la intrínseca tiende a estar ausente en los análisis estratégicos (Arocena y Villanueva, 2003)

Para los psicólogos y, en específico, para todas las áreas de recursos humanos, la esfera de lo extrínseco tiene más capacidad de acción y suele tener más huella en los trabajadores en una primera instancia o intento de proximidad con las personas.

Los factores extrínsecos conmueven nuestra motivación intrínseca para hacer algo. Aunque, hagamos lo que hagamos, siempre lo hacemos porque creemos que esto satisfará alguno de nuestros objetivos presentes o futuros, de ahí la importancia de vincular estas dos fuerzas, puesto que los factores extrínsecos son fuerzas motivadoras que están siempre sujetas a nuestras preocupaciones individuales intrínsecas (Bruce y Pepitone, 2002)

Cabe destacar que, una vez se consigue trabajar la motivación de los participantes por medio de incentivos tangibles extrínsecos, se debe proceder con el tiempo a conseguir un nivel de profundidad tal que se pueda conseguir acceso a los intrínsecos. Es decir, que los incentivos empiezan siendo tangibles, pero deben transformarse y asegurar motivaciones de tipo intrínseco. Entendiendo que un incentivo, según Reeve (1994), es un objeto ambiental que hace que un individuo realice o repela una secuencia de conducta, se puede decir que los incentivos se dan antes de la conducta y producen expectativas de consecuencias atractivas o no atractivas.

El reto de conservar motivada a cada persona que trabaja en una organización es una misión importante que examina no sólo el apoyar y facilitar su gestión profesional, sino también el acompañar esta labor con posibilidades de educación y aprendizaje, con una remuneración justa, con valores y principios que guíen el comportamiento, con participación en los proyectos y decisiones que se gestan en la compañía, con el reconocimiento por los logros obtenidos, con un ambiente agradable y de confianza, con beneficios que se extiendan a la familia y, especialmente, dando valor y sentido a lo que hace cada uno de los miembros de la empresa (Méndez, 1994).



## 5. FUENTES DE LA MOTIVACIÓN LABORAL

Lo primero es matizar que la conducta humana está encaminada a alcanzar unos objetivos, así se comprenderán mejor los factores que favorecerán la motivación en el trabajo; es decir, el trabajador que esté motivado aportará todos sus esfuerzos para alcanzar los objetivos de la empresa, ya que los objetivos empresariales habrán pasado a formar parte de sus propios objetivos.

Las motivaciones son muy heterogéneas, existen tantas motivaciones como personas o situaciones concretas. La motivación de un trabajador puede ir desde obtener una retribución económica para cubrir sus necesidades básicas hasta la búsqueda del reconocimiento y prestigio social.

Por lo general, los empresarios consideran que pagar un buen sueldo es razón suficiente para conservar motivada a la gente; sin embargo, aunque este es un factor determinante, no puede convertirse en el único incentivo tangible.

El salario, las recompensas y el reconocimiento son todos fuentes de motivación extrínseca y cada uno explica en gran medida porque la gente va a trabajar, porque hacen los deberes y porque realizan una gran variedad de conductas; no obstante, la motivación producida por estos no es duradera, termina una vez es satisfecha (Reeve, 1994).

El enfoque tradicional de la compensación de las personas dice que las personas están motivadas de manera exclusiva por incentivos salariales, financieros y materiales. La remuneración obedece a estándares estrictos e inmutables y atiende a procesos estandarizados de evaluación de cargos dentro de una política de generalización que se aplica indistintamente a todos los empleados, sin tener en cuenta las diferencias individuales de desempeño (Chiaventato, 2002)

Siendo así, la función de recursos humanos debe gestionar otras fuentes de motivación y repetir las en el tiempo cuando sean exitosas, ya que un hecho determinante en la motivación es que las experiencias pasadas también influyen en el valor que cada individuo le brinde al incentivo que se le presenta, ya que, si en ocasiones anteriores la persona no ha encontrado recompensas o consecuencias positivas, tal vez ésta no se sentirá motivada a llevar a cabo la conducta.

Por tal motivo, se debe dirigir en gran medida a la empresa, como lo menciona Chiavenato (2002), hacia el enfoque moderno, en el cual predomina el modelo del hombre

complejo en donde las personas están motivadas por una gran variedad de incentivos: salarios, objetivos y metas para alcanzar, satisfacción en el cargo y en la organización, necesidades de autorrealización, etc. En este enfoque, la remuneración obedece a esquemas flexibles, atiende a procesos personalizados, dentro de una política de adecuación a las diferencias individuales entre las personas y sus desempeños.

Entonces, para motivar a los trabajadores, habrá que tener en cuenta sus características personales, así como su escala de valores, su nivel cultural, la situación económica del entorno en el que viven o los objetivos y metas que están interesados en conseguir mediante el desarrollo de su trabajo.

La personalidad y las necesidades de los trabajadores son los principales factores que los empresarios deben valorar para conseguir garantizar la motivación de estos.

Podemos puntualizar que, para los trabajadores, existen dos tipos de fuentes de motivación, las tangibles e intangibles.

### **5.1. Elementos intangibles**

Los elementos intangibles son todos aquellos que no podemos tocar, pero que sí los percibimos y que ejercen una gran influencia en las personas de forma subjetiva. A continuación, pasamos a comentar algunas de los más importantes.

Comunicación. Una buena comunicación dentro de la empresa contribuye positivamente a la motivación de los trabajadores. La comunicación es una necesidad básica y vital en los seres humanos. Las personas nos comunicamos mediante palabras, tonos de voz con el cuerpo, gestos y expresiones. A menudo se piensa que la comunicación es algo natural y espontáneo, de lo cual no hace falta ocuparse, sin embargo, la comunicación dentro de la organización es una herramienta de suma importancia, por tanto, hay que situarla en primer plano.

Las relaciones entre los integrantes de la organización constituyen un proceso comunicativo a través del cual se emite y se obtiene información, se transmiten modelos de conducta, se enseñan metodologías de pensamiento. Al mismo tiempo, una buena comunicación permite conocer las necesidades de los miembros.

El éxito de cualquier organización depende de la comunicación y el flujo de información entre los individuos. La planificación y la toma de decisiones están basadas en información; el director y los empleados ejecutan su trabajo con base en información

proporcionada por ellos mismos. A través de una comunicación eficaz entre todo el grupo de trabajo, se puede construir, transmitir y preservar una visión clara de los valores, la misión y los objetivos de la empresa. Una comunicación es exitosa cuando hay claridad del mensaje y una comprensión correcta del mismo por parte de los otros (Press, 2001).

Es necesario tener en cuenta que todas las organizaciones pueden tener muchos tipos de personalidades diferentes y es importante que los superiores aprecien el valor de esas diferencias, que sepan reconocer cada estilo de personalidad y, en esa medida, la necesidad motivadora de cada uno de ellos. La comunicación eficaz crea un clima en el que cualquier tipo de personalidad se potencia y se desarrolla por igual porque cada persona recibe la retroalimentación adecuada y porque se respetan las diferentes necesidades motivadoras (Press, 2002).

Trabajo en equipo. Se entiende por equipo un conjunto de personas relacionadas entre sí, con objetivos comunes, y convencidas de que, trabajando unidas, se logran objetivos. La unión hace la fuerza, esto significa que con el esfuerzo de todos se logran los objetivos deseados. Para ello, es necesaria la participación de todos los integrantes, bajo la coordinación de un director líder que los guíe.

La colaboración de los empleados en escenarios que los afectan es un medio de motivación que resulta atractivo para la necesidad de afiliación y aceptación, a la vez que experimenta una sensación de logro. Es importante que el superior estimule la participación de sus subordinados sin que esto signifique debilidad o incapacidad de su parte.

Relaciones interpersonales. Fomentar las relaciones interpersonales entre el grupo de trabajo permite conservar una buena comunicación, crear un clima de familiaridad. El área de trabajo es, después de nuestra casa, el lugar donde mayor tiempo pasamos, por eso es necesario crear un ambiente laboral sano y productivo, logrando satisfacer en el empleado la necesidad de pertenencia.

Establecer metas. Establecer metas y normas de actuación que permitan desarrollar las tareas a tiempo, así como establecer roles de responsabilidad en cada uno de los departamentos de la empresa.

Cuando las personas aceptan y se comprometen, trabajan para alcanzar esas metas; son una fuente de motivación, por eso, es importante establecer metas que se puedan alcanzar, que los empleados confíen en que el aumento del esfuerzo puede producir el

logro de las metas y crear los mecanismos adecuados de retroalimentación a medida que dichas metas se vayan logrando.

Reconocimiento. El reconocimiento refuerza la estimación de cualquier persona, fomenta el rendimiento de cualquier individuo en cualquier tipo de actividad que realice. El reconocimiento puede ir dirigido a la persona de manera individual, aunque también puede ser en general a un departamento de trabajo específico. En ocasiones, el simple hecho de que el jefe felicite a su empleado por algo que hizo bien es suficiente para que éste se sienta motivado y comprometido a seguir desempeñando su trabajo lo mejor posible. El reconocimiento verbal es muy sencillo de dar y los efectos en los empleados pueden ser muy grandes. Por ejemplo, una palmada en la espalda, una sonrisa, unas sinceras gracias, el reconocimiento público también tienen una gran influencia en la moral y autoestima del empleado, en la mayoría de los casos puede significar algo positivo para la persona que lo recibe.

El reconocimiento se puede dar de varias formas: felicitar en privado o en público a un empleado por un buen desempeño, enviar una nota o un correo electrónico reconociendo su buen desempeño, celebrar los éxitos del equipo de trabajo.

## **5.2. Elementos tangibles**

Los elementos tangibles se refieren a aquellos que podemos palpar y podemos disfrutar de sus beneficios de manera objetiva.

### **5.2.1. Incentivos económicos**

En las teorías motivacionales se reconoce el uso de recompensas y castigos con el fin de inducir a la conducta deseada. Con frecuencia, como hemos comentado, la recompensa es dinero, bajo la forma de remuneración o bonos. Aunque el dinero no es la única fuerza motivadora, ha sido y continuará siendo una fuerza importante.

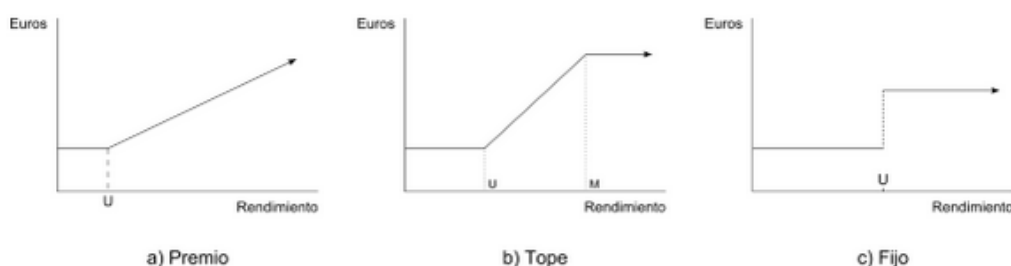
Los incentivos económicos son retribuciones unidas directamente al rendimiento del empleado. La razón más importante para ligar la remuneración al rendimiento es incitar a los empleados a esforzarse más y conseguir que sus intereses coincidan con los de la empresa (Lazear y Gibbs, 2009).

Es importante que los sueldos resulten atractivos y sean competitivos, con la finalidad de mantener al personal y evitar la rotación frecuente. También, asegurar que

las personas de un mismo nivel jerárquico perciban la misma remuneración, ya que las personas evalúan su remuneración de acuerdo a la que perciben los de su mismo nivel (Koontz, 1999)

**Sistemas de incentivos.** Los sistemas de incentivos más comunes son tres (Lazear y Gibbs, 2009): sistema de premio, sistema con tope y sistema fijo (Figura 6). El sistema de premios paga un salario base hasta lograr un umbral de rendimiento  $U$  y, a partir de ese valor, aumenta la compensación en función del rendimiento. De esta forma, los empleados tienen un seguro contra la mala suerte.

Podemos encontrar dos ventajas en este sistema, por un lado, la empresa puede aumentar la intensidad de los incentivos a la derecha de  $U$ . Si  $U$  no se fija en un nivel demasiado alto, eso simboliza que el empleado tendrá más incentivos. La segunda ventaja es que el empleado debería estar más prevenido a asumir riesgos, ya que es menos probable que sea castigado por error o por los riesgos que corra de salir mal su intento.



*Figura 6: Tipos de incentivos*

*Fuente: Lazear y Gibbs (2009)*

Existen juicios para cambiar  $U$  y el caso más habitual es aquel en el que se eleva  $U$  a medida que mejoran las cualificaciones de los trabajadores y los métodos productivos. No obstante, cambiar  $U$  suele ser dificultoso, porque el trabajador puede creer que la empresa está tratando de reducir su retribución.

En el sistema con tope, el trabajador no posee incentivos una vez que el rendimiento ha excedido el umbral  $M$ . Este sistema es apropiado cuando la empresa cree que el rendimiento medio está percibido entre  $U$  y  $M$ . El tope puede ser utilizado para no recompensar la suerte o incitar a manipular el sistema de incentivos o impedir que los empleados corran muchos peligros. Los directivos a veces sitúan un tope para asegurarse

de que los empleados no ganen “demasiado” o que no ganen más que ellos. Comúnmente, un tope reduciría los incentivos (a partir del segundo umbral), por lo que no ampliaría los beneficios de la empresa.

Por último, el sistema de prima fija estimula un beneficio de los empleados próximo al umbral. A veces es importante que el rendimiento se halle dentro de una zona muy reducida. Este sistema se emplea para las promociones y descensos de categorías laborales. La administración de la medida del rendimiento siempre es un problema en los sistemas de incentivos, sobre todo cuando hay mucho en juego. Pero es más alarmante si el empleado se afronta a un cambio violento.

Dentro de estos incentivos económicos, vamos a desarrollar el concepto de los incentivos individuales y los incentivos colectivos.

**Incentivos individuales.** Los incentivos individuales son eficaces cuando la producción resulta fácil de valorar, las dificultades de calidad se descubren al instante y la responsabilidad de la calidad deficiente se puede atribuir fácilmente (Lazear, 2000).

No obstante, es conveniente tener presente una serie de consideraciones. Para empezar, los incentivos pueden incitar un efecto motivador consiguiendo que los empleados realicen mayores esfuerzos. Pero tener sólo un mayor esfuerzo no lo es todo, se necesita un buen esbozo del sistema de trabajo, crear un clima laboral positivo, dotar al trabajador con las herramientas necesarias, compartir la información y actualizar las habilidades del personal. Será entonces cuando los resultados y la motivación del trabajador serán muy diferentes.

En segundo lugar, no debemos olvidar el efecto informativo, ya que los incentivos pueden suministrar al personal información sobre lo que la empresa valora y sobre cuáles son sus prioridades.

En tercer lugar, el empleado luchará para obtener el objetivo que le permita alcanzar una mayor recompensa financiera. El inconveniente es que los objetivos de la mayoría de empresas son complejos y multidimensionales, por lo que prevalecer un aspecto crea dificultades en otros.

En cuarto lugar, los objetivos particulares de desempeño pueden ser disfuncionales si los empleados trabajan en equipo y la cooperación entre sus miembros resulta esencial para el desempeño del mismo (Mitchell y Silver, 1990).

En quinto lugar, los incentivos han de estar en armonía con el objetivo competitivo de la empresa (Lawler, 1993). No importa lo que diga el director general, sino los hechos. Si el objetivo de la empresa es la calidad, pero el sistema de incentivos premia a los trabajadores por la producción obtenida, se obtendrá cantidad, pero no calidad.

En sexto lugar, debemos de tener en cuenta que esta clase de incentivos pueden tener comportamientos deshonestos.

En séptimo lugar, los incentivos hacen que los individuos se sientan inducidos por una motivación extrínseca para acatar, en lugar de la motivación intrínseca de hacer lo correcto.

Por último, hoy en día nos estamos moviendo hacia una economía basada en el juicio con trabajos que no lanzan normalmente resultados o producciones uniformes y contables, por lo que no se puede aplicar un sistema de incentivos. Además, el uso de sistemas de premios con base en la producción individual puede aumentar las tensiones 1) entre trabajadores y sus superiores y 2) entre el trabajo directo e indirecto, siendo pagado el primero sobre producción y el segundo influyendo en la producción, pero siendo pagado por horas. Finalmente, los costes administrativos pueden verse como contrapeso a las ganancias en productividad (Kopelman, 1986).

Existe el **pago por piezas** como incentivo individual, un tipo de compensación bastante frecuente, en la que la remuneración de cada empleado es proporcional al número de unidades que produce.

Las **comisiones y los royalties** enlazan la remuneración al valor de las ventas, a diferencia de la remuneración por piezas, que se vincula a las unidades de producción. Resultan eficientes cuando es difícil observar el esfuerzo y las horas de trabajo.

Las **opciones sobre acciones** son una modalidad cada vez más utilizada para incentivar a la alta dirección. Las opciones sobre acciones ofrecen a un directivo el derecho a comprar en un futuro concreto (como mínimo después de tres años) un determinado número de acciones a un precio prefijado. El precio al que se concede la opción suele denominarse 'precio de ejercicio de la opción'. Suele ser igual al precio de mercado de la acción en el momento en que el directivo recibe la opción de compra. Este directivo puede obtener un beneficio si, transcurrido el período de tiempo fijado, el precio de mercado de la acción sube con relación al precio de ejercicio de la opción. Por tanto, puede ejercer su opción de comprarle a la empresa las acciones al precio fijado y

venderlas al precio de mercado. Si se concede a los directivos opciones sobre acciones (o más acciones), el precio de las acciones sube en el momento del anuncio más de lo previsto. Los accionistas podrían deducir de la disposición del director general a aceptar en su remuneración una mayor proporción de opciones que las perspectivas de la empresa son mejores de lo que se creía (Lazear y Gibbs, 2009).

**Incentivos colectivos.** Las organizaciones son cada vez más conscientes de que el trabajo en equipo genera mayor productividad y mejor calidad que el trabajo individual. Una ventaja es que no se necesita concretar estándares de rendimiento en los que la interdependencia de tareas hace difícil evaluar la aportación de cada trabajador. Otra ventaja es que favorece la cooperación entre los trabajadores, máxime cuando trabajan en equipo y tienen destrezas complementarias. Uno de los mayores inconvenientes en los incentivos grupales es el problema de la holgazanería social: tendencia de la gente a realizar un menor esfuerzo cuando se junta en una tarea común que cuando se contabiliza individualmente. Lo correcto es que el equipo desempeñe un papel importante en el diseño de su propio sistema de medidas.

Los objetivos de desempeño de los equipos ayudan a definir y a distinguir el producto del equipo, estimulan la comunicación dentro del mismo, proporcionan motivación a sus miembros, informan sobre el progreso logrado, señalan las victorias (y los fracasos) del equipo y garantizan la orientación a los resultados.

Existe la **participación en las ganancias** como incentivo colectivo, este procedimiento se basa en el progreso incremental de los resultados de una unidad de trabajo específica con independencia de los beneficios (o pérdidas) que haya obtenido la empresa.

Aunque los planes grupales de compartir las ganancias pueden ser una técnica motivacional menos eficaz que los planes de incentivos con base en la producción individual, pueden, con frecuencia, tener éxito en organizaciones en las que no es posible o es costoso calcular los resultados individuales. Estas organizaciones comprenden 1) aquellas en que las funciones son altamente interdependientes y la competencia entre unidades puede resultar disfuncional, y 2) aquellas en que las tareas requieren trabajo de equipo, lo que dificulta aislar y medir los resultados de los individuos (Kopelman, 1986).

La **participación en los beneficios** es un sistema de remuneración que establece una proporción específica de los beneficios de la empresa a sus trabajadores. Las cifras



promedio de participación suelen estar entre el 4% y 6% del sueldo de un empleado. Son muy populares en Japón (Hellriegel y Slocum, 2004).

En general, la participación en los beneficios tiende a funcionar mejor en organizaciones de rápido crecimiento, rentables, que brindan premios sustanciales a los empleados y cuando las condiciones económicas generales son positivas. Es probable que sean menos útiles en organizaciones estables (o en declive), con bajos márgenes de beneficios y una competencia intensa.

El **plan de titularidad de acciones para empleados**, que considera importante que los empleados sean accionistas del negocio donde trabajan, con objeto de relacionar su éxito personal con el de la empresa de una forma más directa y continua.

### 5.2.2. Incentivos no económicos

Muchos planes de compensación se basan en gratificaciones económicas asociadas con el salario por ventas o actividades específicas. Sin embargo, se puede hacer uso de otros motivadores como son los incentivos o recompensas que no están asociadas con el salario y que también pueden compensar el buen desempeño laboral.

Se pueden llevar a cabo programas de reconocimiento de mérito, para motivar a los empleados, alentarlos a redoblar esfuerzos y dirigirlos a un objetivo específico. Con estos incentivos es posible mantener una moral alta, reducir el ausentismo y la tasa de rotación (Werther, 2000).

Existe una gran cantidad de incentivos no monetarios en los cuales el director de la empresa puede echar mano para motivar al personal, a continuación, se explican los que se han considerado de mayor relevancia.

- *Oportunidad de ascenso*, se debe manejar la política de dar a los empleados la oportunidad de ascenso en la medida que se presenten las vacantes, siempre y cuando dentro del grupo de trabajo haya algún empleado interesado en el puesto. La oportunidad de obtener un puesto de mayor responsabilidad representa un reto, que puede satisfacer necesidad de logro y también lograr satisfacer necesidades de seguridad, porque el ascenso también representa un aumento salarial.
- *Fecha especiales*, estos incentivos no necesariamente se dan por un desempeño sobresaliente sino por ocasiones especiales como pueden ser: festejar el cumpleaños de cada uno de los empleados, por ejemplo, con un pastel, dar día

libre a los empleados en su cumpleaños, una comida o una cena de fin de año. Todos estos elementos ayudan a fomentar las relaciones interpersonales, elevar la autoestima, generar en el empleado un sentimiento de pertenencia y el orgullo de formar parte importante dentro de la organización.

- *Educación continua*, es una forma de estar al día en sus trabajos y prevenir la obsolescencia. Vivimos en un mundo cambiante, por tanto, la obsolescencia de habilidades es una realidad. Este es un problema que afecta a muchos empleados, dados los avances tecnológicos que se van dando en diferentes ámbitos y la información. El uso de nuevas tecnologías requiere nuevas habilidades por parte de los trabajadores, por lo que se hace necesario establecer cursos de educación continua, coadyuvando al desarrollo personal y organizacional; por un lado, el personal crece profesionalmente y, por el otro, la empresa ofrecerá servicios de mejor calidad.
- *Capacitación*, es el proceso mediante el cual se desarrolla el aprendizaje de los miembros de una organización, modificando sus conocimientos con el propósito de lograr los objetivos de la misma. Es un determinante fundamental de la productividad y la competitividad, contribuye a que los empleados se apeguen a las normas, a los valores de la organización, identificándose más con la organización para la que trabajan y haciendo suyos sus objetivos (Rivas, 2002). Los cursos de capacitación, al igual que los de actualización, pueden ser algo muy motivante para los empleados, lo que les consentirá mejorar sus habilidades y agrandar sus competencias en beneficio tanto de los empleados como de la institución para la cual laboran. Esto significa que estos cursos pueden tener un resultado muy grande tanto en la vida laboral, como en la vida personal, ya que el trabajo se hará de forma más eficiente, con más frenesí, debido a que aumenta su confianza y disposición para desarrollar sus actividades. Además, puede ayudar a aumentar el nivel de satisfacción en el puesto y permite el logro de metas individuales.
- *Permisos*, la flexibilidad del director de la empresa para otorgar permisos a los empleados a su cargo, cuando sea necesario, es otro elemento que se debe tomar en cuenta, en muchas ocasiones los empleados tienen hijos en la escuela, reuniones en la escuela, visitas al médico, o situaciones personales o familiares que se pueden presentar. Otros empleados requieren permisos porque están recibiendo clases para conseguir un mejor grado académico y, con ello, mejorar

sus habilidades para un mejor desempeño y para obtener logros académicos personales. La flexibilidad de apoyo a los empleados por parte del director puede generar en los empleados un mayor sentido de compromiso y reciprocidad hacia el trabajo que también es una fuente de motivación.

- *Enriquecimiento de empleo*, dentro del proceso motivacional, es muy importante hacer que el trabajo represente un reto y tenga significado. El enriquecimiento del trabajo está relacionado con la teoría de Herzberg en la cual, como hemos comentado, se consideran como motivadores reales el reto, el reconocimiento por los logros y la responsabilidad. Esto es, encontrar las formas para enriquecer el contenido del puesto. Intenta incluir en los trabajos un sentido de logro y reto más alto. Un puesto se puede enriquecer dando a los empleados responsabilidades concretas, que el empleado sea responsable de las consecuencias de su trabajo, libertad para elegir los métodos y ritmos de trabajo.

### **5.2.3. Salario emocional**

Desde principios del siglo XX se creía que el dinero era lo único que motivaba a los empleados de forma directa, es decir, cuanto más dinero mayor motivación. Si bien el dinero es primordial por los bienes y servicios que permite adquirir, además de ser un símbolo de status, tiene valor en la medida que permite satisfacer las necesidades.

Sin embargo, su valor directo disminuye cuando las necesidades que satisface ya se encuentran cubiertas. Hablamos del dinero como una recompensa extrínseca, pues se genera fuera del trabajo y sólo es útil fuera del mismo y, por lo tanto, genera menos satisfacción que las recompensas intrínsecas, al menos de forma inmediata (Davis y Newstrom, 2003).

Acorde a esto, se puede proyectar entonces que el dinero tiene límites en su potencial como satisfactor, lo cual lleva al interrogante de cómo lograr seguir satisfaciendo a los trabajadores, más allá de la remuneración que se les otorga. Parece importante hablar entonces de compensaciones no monetarias y del valor que los individuos establecen a las mismas. Se demanda en consecuencia que la introducción del salario emocional sea también un tema de necesidad (Correro, 2005).

Al no ser el sueldo económico el factor más importante para mantenerse en una organización, las tendencias de compensaciones han ido cambiando y modificándose. Los empleadores se han visto en la obligación de realizar un análisis de qué es lo que puede

satisfacer a un trabajador más allá de lo monetario, y se han dado cuenta de que invertir en la satisfacción personal de los mismos es el camino a seguir.

Si bien existen múltiples conceptualizaciones de salario emocional, la mayoría se centra en que es un término que se refiere a factores no relacionados con el sueldo económico, sino con otro tipo de factores que pueden favorecer el aumento de la satisfacción de los empleados y asegurar su permanencia en una organización.

Para que el salario emocional sea capaz de aumentar la satisfacción de los sujetos, primero se requiere saber qué es lo que hace que las personas no se hallen satisfechas y con qué se podría superar dicha problemática, pues no tiene ninguna utilidad ofrecer satisfactores si no se conocen las necesidades a satisfacer o éstas no existen.

¿De qué hablamos entonces cuando se menciona salario emocional? Una representación de salario emocional que ha sido distinguida desde el principio ha sido la flexibilización del trabajo, con formas como el teletrabajo, permitiendo a las personas ejercer algunas funciones desde su hogar, pues ya en muchos sectores y empleos el tiempo y presencia física dejan de ser criterios relevantes para evaluar o remunerar a los sujetos.

De esta forma, las personas pueden desempeñarse de forma igualmente eficiente, sin sentir que están desarrollando una doble jornada laboral (preocupándose de las exigencias de su trabajo en una oficina y luego teniendo que llegar a sus casas a desempeñar otras funciones, en otro contexto espacial).

No obstante, son beneficios que deben ser individualizados y apropiados a la realidad de cada empresa. Cada trabajador, siguiendo a Abad (2005), podría recibir algunas de las siguientes compensaciones como parte del salario emocional: formación ofrecida por la empresa; calidad de la relación con el supervisor inmediato; oportunidades de ascenso y promoción; ambiente laboral grato; poder expresar ideas y sugerencias; retos profesionales; planificación de carrera profesional; flexibilidad, seguridad, igualdad y reconocimiento.

## **6. SATISFACCIÓN LABORAL**

La satisfacción laboral es el conjunto de emociones e ideas del trabajador acerca del puesto que ocupa. Las fuentes de satisfacción en el trabajo varían de una persona a otra debido a las discrepancias individuales en relación a las expectativas y, sobre todo, al nivel de cumplimiento de las expectativas por parte del trabajo. De acuerdo con Hulin

(1991), los puestos con responsabilidades pueden proporcionar pocas satisfacciones a algunos trabajadores debido al estrés y a los problemas que acarrea la responsabilidad. Otros pueden considerar que la responsabilidad es una fuente de sentimientos positivos. Los trabajos que suponen un desafío pueden proporcionar satisfacciones a algunos por el modo como se sienten consigo mismos cuando han completado un encargo difícil; otros pueden encontrar irrelevantes esas autorrecompensas.

La satisfacción laboral se puede definir como “el sentimiento de agrado o positivo que experimenta un sujeto por el hecho de realizar un trabajo que le interesa, en un ambiente que le permite estar a gusto, dentro del ámbito de una empresa u organización que le resulta atractiva y por el que percibe una serie de compensaciones psico-socio-económicas acordes con sus expectativas” (Muñoz, 1990; 105)

Si echamos la vista atrás y buscamos el concepto de satisfacción laboral según diferentes autores, podemos destacar las siguientes.

Para Gibson *et al.* (1996), la satisfacción en el trabajo es una tendencia que los sujetos proyectan acerca de sus funciones laborales. Es el resultado de sus percepciones sobre el trabajo, basadas en factores relativos al ambiente en que se desarrolla el mismo, como es el estilo de dirección, las políticas y procedimientos, la satisfacción de los grupos de trabajo, la afiliación de los grupos de trabajo, las condiciones laborales y el margen de beneficios. Aunque son muchas las dimensiones que se han asociado con la satisfacción en el trabajo, hay cinco de ellas que tienen características cruciales:

- Paga: la cantidad recibida y la sensación de equidad de esa paga.
- Trabajo: el grado en el que las tareas se consideran interesantes y proporcionan oportunidades de aprendizaje y de asunción de responsabilidades.
- Oportunidad de ascenso: la existencia de oportunidades para ascender.
- Jefe: la capacidad de los jefes para mostrar interés por los empleados.
- Colaboradores: el grado de compañerismo, competencia y apoyo entre los colaboradores.

Para Blum (1976), los conceptos actitudes, satisfacción y moral laboral son muy parecidos y están muy interrelacionados, pero de ninguna forma se pueden considerar idénticos; las actitudes pueden contribuir a la satisfacción, que está compuesta por un conjunto de ellas, y, a su vez, la satisfacción influye en la moral.

- Actitud laboral: es la manera en que el trabajador se siente con respecto a su trabajo, su disposición para reaccionar de una forma especial ante los factores relacionados con este trabajo.
- Satisfacción laboral: es el resultado de varias actitudes que tiene el trabajador hacia su trabajo y los factores relacionados con él, y hacia la vida en general.
- Moral laboral: desde el punto de vista del trabajador, consiste en la posesión de un sentimiento de ser aceptado y de pertenecer al grupo, mediante la adhesión a los fines comunes y la confianza de que estos fines son deseables. La moral es generada por el grupo, pero no se trata de la media de las actitudes de los miembros del grupo. La moral comporta cuatro determinantes fundamentales: el sentimiento de solidaridad del grupo, la necesidad de un objetivo común, progreso observable hacia este objetivo y la participación individual en las tareas que son consideradas como necesarias para alcanzar dicho objetivo.

Las dos visiones más utilizadas para evaluar la satisfacción laboral son una clasificación global y una suma de puntuaciones sobre diferentes facetas laborales (Robbins y Judge, 2009). El procedimiento de la calificación global no es más que la respuesta a una pregunta general del tipo: “En términos generales, ¿hasta qué punto se considera satisfecho con su trabajo?” Los consultados deben contestar con un círculo un valor entre 1 = muy insatisfecho y 5 = muy satisfecho. El enfoque de la suma de facetas laborales es más sofisticado. Empareja elementos clave de un puesto de trabajo y pregunta a los empleados qué sienten al respecto. Entre los elementos representativos que se han asociado a la satisfacción laboral, destacan cinco (Spector, 1997; Schleicher *et al.*, 2004): puesto, salario, promoción, supervisor y compañeros de trabajo.

Los entrevistados estiman cada elemento empleando una escala normalizada y los investigadores suman estas calificaciones para conseguir una puntuación general de satisfacción laboral.

Podríamos esperar que la suma de respuestas a una serie de factores laborales brinde una estimación más precisa de la satisfacción laboral. En consecuencia, la investigación no ampara esta intuición (Wanous *et al.*, 1997). Estamos delante de uno de los casos particulares en que lo sencillo funciona tan bien como lo complicado, y las comparaciones entre los dos métodos muestran que ambos son igualmente válidos. La mejor explicación de este resultado es que el concepto de satisfacción laboral es en sí

mismo tan genérico que con unas pocas preguntas corrientes se puede atraer su esencia (Robbins y Judge, 2009).

Realmente, de los principales aspectos de la satisfacción laboral (puesto, salario, oportunidades de promoción, supervisor y compañeros de trabajo), el puesto en sí mismo muestra una correlación positiva más fuerte con la satisfacción laboral general.

Los trabajadores tienden a optar por puestos que les ofrezcan oportunidades de aplicar sus habilidades y capacidades y ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación sobre como lo están haciendo, características que hacen que el trabajo posea incitaciones intelectuales. Los puestos que tienen pocos retos provocan aburrimiento, pero demasiados retos causan frustración y sentimientos de fracaso. En situaciones moderadas, los empleados experimentarán placer y satisfacción.

También, los empleados quieren sistemas de pagos y políticas de ascensos que consideren justos, claros y adecuados con sus posibilidades. Cuando el salario les parece equitativo, fundado en las exigencias del puesto, las habilidades del individuo y el nivel de los sueldos del lugar, es muy probable que el resultado sea la satisfacción. Asimismo, quienes opinan que las decisiones sobre los ascensos se hacen de forma honesta e imparcial tienden a sentirse satisfechos con su trabajo.

Los empleados se agitan por el ambiente laboral tanto en lo que respecta a su bienestar personal como en lo que corresponde a las facilidades para realizar un buen trabajo. La capacidad del supervisor para facilitar asistencia técnica y manifestar interés y preocupación por los empleados es muy importante. Finalmente, la gente logra del trabajo algo más que dinero o logros tangibles: para la mayoría, también compensa poder cubrir las necesidades de trato personal. Por ende, no es de sorprender que tener compañeros que brinden amistad y respaldo también aumente la satisfacción laboral (Robbins, 1998).

Como se ha visto, la cualidad del trabajo y del contexto o situación en que el empleado realiza sus tareas influye profundamente en la satisfacción personal. Si se rediseña el puesto y las condiciones del trabajo, es viable mejorar la satisfacción y productividad del empleado. Así pues, los elementos situacionales son significativos, pero también hay otros de gran trascendencia: sus características personales. En la satisfacción influye el sexo, la edad, el nivel de inteligencia, las habilidades y la antigüedad en el trabajo. Son factores que la empresa no puede alterar, pero sí sirven para

predecir el grado relativo de satisfacción que se puede esperar en diferentes grupos de trabajadores (Shultz, 1990).

### **6.1. Características personales relacionadas con la satisfacción en el empleo**

Como se acaba de comentar, ciertas características personales, tales como el sexo, la edad, la inteligencia y la salud mental, guardan relación con la satisfacción en el empleo. El trabajo es uno de los aspectos que componen la experiencia total de la vida. En cierto modo, nuestra actitud hacia el trabajo refleja nuestra historia personal.

Robbins (1996: 181) coincide con Weinert a la hora de definir la satisfacción en el puesto, centrándose básicamente, al igual que el anterior, en los niveles de satisfacción e insatisfacción sobre la proyección actitudinal de positivismo o negativismo, definiéndola “como la actitud general de un individuo hacia su trabajo. Una persona con un alto nivel de satisfacción en el puesto tiene actitudes positivas hacia el mismo; una persona que está insatisfecha con su puesto tiene actitudes negativas hacia él”.

Algunas de estas características que hemos mencionado son:

***La Inteligencia.*** El nivel de la inteligencia que un empleado posea, en sí mismo, no es un factor determinante de satisfacción o descontento en el empleo. Sin embargo, la inteligencia de un empleado si tiene un valor considerable en relación con la naturaleza del trabajo que ejecuta. Los empleados para quienes el trabajo no representa un desafío suficiente, o que desempeñan actividades que son demasiado exigentes para sus capacidades intelectuales, se sienten a menudo insatisfechos con su labor.

***Adaptación personal.*** No hay duda de que los individuos bien adaptados ceden con frecuencia a las presiones de la sociedad y de algún grupo. Sin embargo, su consentimiento debe considerarse como evidencia a favor de la adaptación personal, pero no idéntica a ella. La persona bien adaptada es la que, después de inspeccionar el pro y el contra, puede considerarse en libertad de ser discrepante si dicho comportamiento es el que mejor satisface a sus necesidades fundamentales y no priva a los demás de su derecho a satisfacer las suyas.

Podría darse por sentado que un trabajador, mal adaptado en lo personal y perjudicado en lo que se refiere a las circunstancias prevalecientes fuera de su puesto de trabajo, habrá de generalizar dicha actitud de manera que comprenda el descontento con su empresa y su trabajo; sin embargo, esa relación también puede actuar en sentido contrario.



## 6.2. Factores de situación relacionados con la satisfacción en el empleo

En memoria a Gruenfield (1962), uno de los procedimientos típicos que se utiliza para esta clase de estudios requiere que los empleados analicen una lista de características de empleos y que les adjudiquen rango o clasificación de acuerdo con la importancia que tengan para ellos. Una de las conclusiones más importantes de dichos estudios es que, con frecuencia, ni los funcionarios ejecutivos ni los líderes gremiales comprenden bien las necesidades de los empleados.

Algunos de los más importantes factores de situación específicos referidos a las actitudes de los empleados con respecto al clima laboral y el entorno del trabajo son los siguientes:

- *Pago*: Suele existir una predisposición de concederle demasiada importancia al dinero como factor determinante de satisfacción en el empleo. La importancia que le dan los empleados suele estar relacionada con lo que pueden adquirir con lo que ganan, comparación del salario que reciben con respecto a otros que desempeñan la misma labor, etc.
- *Seguridad del empleo*: La importancia relativa de la seguridad en comparación con otros aspectos intrínsecos del empleo, tales como el pago o el reconocimiento de los méritos personales, varía en función de la clasificación del empleo y de que su predecesor experimente una sensación de realización, orgullo y valía personal.
- *Participación y reconocimiento personal*: La sensación de satisfacción y de orgullo personal que le produce al individuo su capacidad de transformar la materia prima en un producto acabado muy pocas veces se experimenta dentro de la estructura fabril actual. Cuando a menudo es imposible dar a cada empleado la oportunidad de experimentar el orgullo del artesano, es posible y necesario proporcionar la clase de instrucción que le permita a cada trabajador comprender el lugar que su labor ocupa en la manufactura del producto total.
- *Posición profesional*: Aun cuando la mayoría de los empleados están satisfechos con sus empleos o mantienen una actitud de relativa justicia al respecto, el grado de satisfacción que consiguen varía de acuerdo con la posición profesional del empleado. Cuanta más alta sea su posición dentro de la jerarquía profesional, tanto más probable es que informe sentirse satisfecho con su empleo.
- *Supervisión*: Uno de los descubrimientos significativos del estudio de Hawthorne fue que es posible modificar las actitudes de los empleados mediante el desarrollo

de un espíritu de cooperación entre trabajadores y supervisores. Una relación amistosa entre supervisores y subordinados parecía generalizarse en un clima favorable de trabajo.

### **6.3. Aumento de la satisfacción en el empleo**

Para incrementar la satisfacción en el empleo y proporcionar la adaptación personal, se requiere que se reconozca personalmente al empleado y se le acepte como individuo con su patrón propio de necesidades, fortalezas y debilidades.

Uno de los enfoques tradicionales consiste en atender a los trabajadores descontentos a medida que se quejan. Este enfoque tiene dos inconvenientes. En primer lugar, desde el punto de vista administrativo, es probablemente menos eficaz hacerles frente a las quejas que evitar que se presenten y, en segundo lugar, es posible que las quejas que se presenten a la administración no reflejen en realidad las causas reales que originan el descontento.

*Comunicación y participación.* La mayoría de las causas viables de queja se pueden evitar mediante un sistema eficaz de comunicaciones a través de toda la estructura de la compañía, en la cual se les transmitan a los empleados las razones en las cuales se fundan cambios, diseños, políticas, etc.

Algo que va más allá de la comunicación es la participación efectiva de los empleados en los programas de modificaciones industriales, ya que está comprobado que a los empleados no les basta con enterarse de una proyectada alteración y de sus razones; sino que les es más gratificante participar en la resolución de algunos de los detalles del programa, produciendo al mismo tiempo actitudes de solidaridad con el grupo y de identificación personal con el programa.

*Soluciones diversas.* Existen por lo menos otras tres prácticas que influyen sobre la satisfacción en el empleo: la selección y colocación inicial de los empleados, hacerles comprender a los empleados que la administración reconoce y estima su contribución para la compañía y la previsión de oportunidades de conseguir asesoramiento industrial. El asesoramiento en la industria no está preparado para el tratamiento de disturbios psicológicos serios. Está propuesto, más bien, para ayudar a los empleados a resolver las clases más sencillas de problemas emocionales, de modo que puedan intervenir con la eficacia de su comportamiento dentro de la compañía, la familia y la comunidad.

En general, es deseable que los trabajadores se sientan satisfechos con su trabajo, al menos por cuatro razones. En primer lugar, los trabajadores satisfechos están más dispuestos a exponer conductas más allá de su deber, desde quedarse horas extras cuando se necesita hasta imaginar ideas muy creativas y superar los obstáculos para echarlas a andar (aunque esto no sea parte de su trabajo) o ir más allá de sus obligaciones para ayudar a un compañero. La evidencia empírica indica que la satisfacción laboral está moderadamente correlacionada con la ciudadanía organizativa, de forma que los empleados más satisfechos con su trabajo suelen exhibir más conductas de buena ciudadanía organizativa (Robbins y Judge, 2009). Una segunda razón es que resulta menos probable que dejen la empresa. Un trabajador muy satisfecho nunca especula en buscar otro trabajo, mientras que un trabajador insatisfecho siempre está considerando nuevas oportunidades. Sin embargo, hay también otros factores, como las circunstancias del mercado laboral, las expectativas sobre las oportunidades de trabajo alternativas y la antigüedad en la organización, que limitan enormemente la decisión del empleado de dejar su trabajo actual (Robbins y Judge, 2009).

En tercer lugar, se ha encontrado una relación consistentemente negativa entre satisfacción y absentismo, pero la correlación es moderada o débil (Scott y Taylor, 1985). Aunque es más factible que los empleados insatisfechos falten al trabajo, hay otros factores que afectan a la relación y reducen el coeficiente de correlación.

Por último, la evidencia muestra que los trabajadores satisfechos aumentan la satisfacción y lealtad del cliente en las organizaciones de servicios (Schneider y Bowen, 1985). Es más posible que los empleados satisfechos sean amables, se muestren alegres y reaccionen a las necesidades del cliente, aspectos muy apreciados por este último. Y, puesto que los empleados satisfechos suelen cambiar menos de empleo, es más probable que los clientes se encuentren con caras familiares y obtengan un servicio de un empleado con más experiencia. Estas cualidades mejoran la satisfacción y la lealtad del cliente.

## **7. FRUSTRACIÓN LABORAL**

Podemos definir la frustración como un estado emocional que se produce en el individuo cuando este no logra alcanzar el objetivo deseado. Cuando un objetivo o deseo no se cumple, a causa de la frustración, el individuo normalmente se enfada, se entristece y a veces experimenta temor.

Según Santos (1993), cambiamos la motivación por la frustración cuando concedemos el poder de actuar ante las experiencias que podrían activar nuestras facultades en pro de metas más elevadas que son vistas como obstáculos o problemas.

La frustración laboral se puede dar en inmensidad de situaciones, es muy frecuente encontrar frustración en cualquier trabajo, ya que las condiciones y conflictos que todos los individuos poseen, sumados a la realización de actividades en un tiempo determinado, promueven cambiar la motivación por frustración. Ante esta obvia realidad, no debemos olvidar que el fin primordial del trabajo no es causar conflictos, sino más bien, generar satisfacciones.

### **7.1. Motivos de la frustración laboral**

Existe una gran variedad de motivos o factores causantes de frustración en una persona (Monedero, 2005). Toda frustración, proceda de una fuente externa o interna, involucra una situación específica y una vivencia; es por ello que, ante las frustraciones, hay varias reacciones diferentes, podríamos decir tantas como personas.

Las fuentes externas pueden ser físicas o sociales. Las primeras pueden ser el resultado de perder una gran oportunidad de trabajo por asuntos familiares, por la negación de un aumento de sueldo que se había estado esperando, por el rechazo de un proyecto en el que se había trabajado muy duro, entre otros factores que se encuentran fuera del control de cada persona.

Además, la frustración puede ser producida por factores existentes dentro del individuo, que impiden la satisfacción por ciertos motivos. Así, por ejemplo, las personas con alguna deficiencia física pueden sentirse muy frustradas al no poder realizar las mismas actividades que el resto de las personas en el trabajo, o una secretaria que piensa que su aspecto poco atractivo no le permitirá alcanzar el ascenso que tanto ha deseado en su trabajo.

A continuación, se presentan otras situaciones que, según Monedero (2005), pueden considerarse como altamente frustratorias en el trabajo:

- *La eliminación arbitraria de objetos deseables*: como la anulación de una política de incremento salarial anual.
- *Impedir a los individuos que completen un trabajo*: esta situación puede presentarse, por ejemplo, cuando un ingeniero que durante meses ha dirigido un

proyecto de construcción de un edificio, es enviado a dirigir otra obra, por lo que se ve obligado a abandonar el proyecto empezado y ponerlo en manos de alguien más.

- *Inducir en los sujetos sentimientos de fracaso y la desconfianza hacia sus propias capacidades:* este tipo de situaciones son fácilmente observables en los trabajadores de las maquilas, donde los operarios son fuertemente reprendidos por el supervisor cuando estos cometen un error, haciéndoles sentir que no saben hacer nada.
- *Implantar un liderazgo insatisfactorio:* Esto puede ocurrir cuando a un grupo de empleados se les asigna un jefe que les es poco agradable y que además no goza de buena reputación entre sus subordinados; el simple hecho de tener que recibir órdenes de él y tener que cumplirlas puede generar un sentimiento de frustración entre los empleados, afectando la forma en que realizan su trabajo.

## **7.2. Consecuencias de la frustración laboral**

Son muchos los efectos de la frustración laboral en el trabajo, algunos de ellos se ven reflejados en un conflicto interno con el propio individuo y, en otras ocasiones, generan consecuencias externas que pueden complicar aún más el estado emocional de un trabajador.

***Consecuencias internas.*** Definiremos las consecuencias internas de la frustración como los efectos o aquel conjunto de pensamientos, emociones y desgaste anímico que causan daño en la psicología del individuo. La frustración muchas veces es vista como la incapacidad para la acción. Muchas veces provoca pasividad, apatía, depresión, desgaste emocional o crisis vital. (Ibarra, 2000).

Una de las peores consecuencias a nivel individual que provoca la frustración es el desgaste emocional, la depresión como hemos comentado anteriormente y la ansiedad.

La depresión en un individuo es un estado de vulnerabilidad física y emocional, que oprime todas las posibilidades de actuar y genera crisis vital. La frustración es una de las causas más comunes de la depresión.

De acuerdo a Feldman (1998) la ansiedad es el estado emocional desagradable que resulta de una situación frustrante. Por lo cual no es de extrañarse que ante unas situación de frustración puede ser que desarrolle ansiedad, la cual puede ser liberada

físicamente ya sea con conductas tan usuales como el estar moviendo una pierna cuando nos encontramos sentados, comernos las uñas, impaciencia o como un estado de ansiedad en el cual no nos sentimos a gusto en ningún ambiente o situación, por muy placentera que sea esta.

Actualmente, muchos trabajadores entran en este proceso de desgaste de forma inconsciente y ocupan toda su energía en trazarse logros improbables de alcanzar sin una ruta ordenada de objetivos a corto plazo, analizan sus fracasos pasados y se desmotivan día a día por su negativismo. Estas personas han entrado en el proceso de desgaste emocional y, sin saberlo, van agotando su existencia; y sólo podrán salir de ese círculo cuando decidan actuar positivos y optimistas, con convicción afirmativa y dispuesta a aceptar nuevos retos con valor y decisión triunfadora.

**Consecuencias externas:** Detallaremos las consecuencias externas de la frustración como los efectos relacionados con las actitudes, actos, acciones o expresiones externas a su psicología que refleja un individuo, debido a una frustración vivida, en nuestro caso, en el trabajo (Ibarra, 2000).

La reacción a la frustración es violenta y se manifiesta en forma de enfermedad, cuando se prolongan las manifestaciones internas a un estado de desequilibrio más elevado.

La agresividad es el camino más rápido para liberar la energía reprimida en un momento de frustración. La suma de sensaciones de frustración que se podrían tener guardadas en el inconsciente generan la sensación de fracaso, causante en la mayoría de los casos de la auto-agresión (Castro, 2002).

La pasividad es una acción negativa y contraria a la agresividad, denota no asertividad y desinterés, apatía y desagrado por actuar, es ceder ante los conflictos o la frustración.

Las reacciones a la frustración no están sólo ceñidas por la naturaleza del objeto o agente frustrante, sino por la personalidad del individuo. De manera general, la respuesta del individuo ante la frustración puede ser agresiva, de tristeza o depresión.

Es una forma inadecuada de canalizar la frustración, que facilita el desbordamiento emocional con consecuentes daños en las relaciones. Habitualmente surge como una reacción defensiva al miedo que la persona siente pero se niega a reconocer. Se relaciona con la imposición, la intolerancia, el autoritarismo y el abuso.

## **8. TÉCNICAS Y/O PROGRAMAS PARA LOGRAR LA MOTIVACIÓN EN LOS EMPLEADOS**

Los directivos disponen de una gran diversidad de elementos para poder motivar a sus trabajadores, pero se debe puntualizar que no todos los tipos de motivación que existen funcionan para todos los empleados, hay que tener en cuenta que influyen factores como el estado de ánimo, la personalidad del trabajador, las metas individuales, su escala de necesidades o sus valores.

Vamos a desarrollar tres programas para motivar a los trabajadores ampliamente experimentados por las empresas y que son un importante complemento de la compensación (sueldo + incentivos):

### **8.1. Programas de reconocimiento a los empleados**

Un programa de reconocimiento de empleados ayuda a inspirar la creatividad de los empleados, mejorar la productividad y crear una menor rotación del personal. Para que este programa sea eficaz, hay que aplicarlo a todos los empleados y ayudar a motivar a todo el personal.

Ricardo Pino, director de Alianzas de Centrum Católica, afirma que “El reconocimiento es parte de la felicitación que todo trabajador requiere recibir periódicamente. Nada motiva más que el éxito, y el reconocimiento es la consecuencia de este éxito. Por tanto, cuando un trabajador recibe un reconocimiento por lo que hace, mejora su desempeño laboral”.

Actualmente, existe una gran diversidad de formas que utilizan las organizaciones para conseguir este objetivo, que pueden abarcar desde reconocimientos personales hasta mensajes escritos, reconocimiento ante la organización o estructurados programas de reconocimiento, siendo estos últimos los más conocidos. Vamos a clasificar en dos categorías: reconocimiento formal y reconocimiento informal.

**Reconocimiento formal**, lo utilizaremos para felicitar a un empleado por sus años en la empresa, celebrar los objetivos de la organización, reconocer a la gente extraordinaria, reforzar actividades y aportaciones, afianzar conductas deseadas y demostradas, premiar un buen servicio o reconocer un trabajo bien hecho.

En toda estrategia de reconocimiento formal, existen dos partes diferenciadas. La parte intangible, que viene a ser el acto de presentación, donde predomina la comunicación emocional, y la parte tangible, que es el vínculo físico que utilizamos para hacer que la experiencia sea memorable.

Pues bien, la proporción coincide con la regla de Pareto del 80/20. Tenemos que maximizar el 80 % de la parte intangible, así como el 20% de la parte tangible, para lograr un reconocimiento eficaz.

Es recomendable que un acto de reconocimiento sea relacionado con algo tangible, ya sea regalos, premios, diplomas, para así vincular la memoria del logro e impulsar a los empleados a contar la historia. Algunos de estos programas de reconocimiento formal serían:

- Por años de servicio: Celebración de quinquenios, reconocimiento por años de servicio o una prima especial por antigüedad.
- Bonificación por cumplimiento de objetivos.
- Cumpleaños, tarjeta de felicitación.

**Reconocimiento informal**, se trata de un sistema que, de una manera simple, inmediata y con un bajo coste, refuerza el comportamiento de los empleados en la empresa.

Se puede poner en práctica por cualquier directivo, con un mínimo de planificación y esfuerzo, ya sea con una tarjeta de agradecimiento o un correo electrónico.

A pesar de lo fácil que parece realizarlo, es el que menos utilizan las empresas, pues siempre existen cosas más importantes para los directivos que dedicarse a perder unos minutos para reconocer la labor de un empleado.

Además, también existen una serie de inconvenientes que se pueden dar en algún programa de reconocimiento si no se aplica adecuadamente:

- Sensación de injusticia o favoritismo: Si las normas y reglas del programa no son claras ni son comunicadas oportunamente, el personal puede expresar su disconformidad al considerar que existen injusticias, favoritismo o parcialidad.



- **Objetivos mal planteados:** Lo que puede disminuir la motivación o el interés del personal porque los objetivos son inalcanzables o no han sido calculados adecuadamente.
- **Indicadores mal diseñados o poco claros:** Pueden generar confusión al momento de interpretarlos y, por ende, al momento de definir el cumplimiento de los objetivos.
- **Expectativas no satisfechas:** Los premios o incentivos deben responder a la necesidad e interés de los trabajadores, para que puedan motivarse a alcanzar los objetivos.

Un programa para el reconocimiento de los empleados muestra el aprecio que tiene una empresa a sus departamentos, equipos y empleados individuales que contribuyen a la organización. Los beneficios de los programas de reconocimiento de los empleados se determinan con la exigencia intrínseca de ser apreciado ya que demuestran el compromiso del empresario hacia ellos.

Como hemos comentado, la finalidad de estos programas es poder mejorar el objetivo final de la empresa. El reconocimiento de los empleados en cualquier forma también aumenta la participación de los empleados y eleva la moral. Los administradores deben ejercer la creatividad al diseñar formas de reconocer a los empleados. Un programa de reconocimiento a los empleados que es fresco y relevante para ellos mantiene el entusiasmo; la motivación eleva la moral, así como las cualidades de una fuerza de trabajo productiva, empresarial y exitosa.

Welch en su libro “Triunfar”, publicado en 2006, escribió “Los líderes capacitan a sus empleados para que hagan correctamente su función, y los motivan y reconocen (...) Reconocen los logros de su equipo y los celebran en grande”.

## **8.2. Administración por Objetivos (APO)**

La administración por objetivos (APO) es un sistema para que los subordinados y sus superiores establezcan conjuntamente objetivos de desempeño, revisen periódicamente el avance hacia las metas y asignen las recompensas con base en dicho avance (Odiorne, 1979). La APO es una técnica de dirección de esfuerzos a través de la planificación y el control administrativo, basada en el principio de que, para alcanzar resultados, la organización necesita antes definir en qué negocio está actuando y a dónde pretende llegar. La APO es un proceso por el cual los gerentes y los trabajadores de una

organización identifican objetivos comunes, definen las áreas de responsabilidad de cada uno en términos de resultados esperados y emplean esos objetivos como guías para la operación de la empresa. El gerente tiene que saber y entender lo que en términos de desempeño se espera de él, en función de las metas de la empresa, y su superior debe saber qué contribución puede exigir y esperar de él, juzgándole de conformidad con las mismas.

Los programas de la APO varían enormemente. Algunos están destinados a emplearse en sub-unidades y otros se usan en la organización en general. Algunos ponen énfasis en la planificación corporativa, otros destacan la motivación individual. Es claro que los administradores pueden preferir valerse de diferentes métodos y enfoques. Los programas de APO más efectivos comparten los siguientes seis elementos:

- Adhesión al programa. En cualquier nivel de la organización, para diseñar un buen programa se necesita la adhesión de los gerentes a la obtención de los objetivos personales y organizacionales, así como el proceso de administración por objetivos.
- Establecimiento de metas en el más alto nivel. Los programas efectivos de planificación suelen comenzar con los administradores de más alto nivel, quienes determinan la estrategia de la organización y fijan metas preliminares que se asemejan a los objetivos anuales en sus términos.
- Metas individuales. En un buen programa de administración por objetivos, cada administrador y subordinado tiene definidos con claridad los objetivos y responsabilidades. La finalidad del establecimiento de objetivos en todos los niveles consiste en ayudar a los empleados a entender claramente lo que se supone que deben lograr. De ese modo, cada uno puede planificar mejor cómo alcanzar sus metas.
- Participación. El grado de la participación de los subordinados en el establecimiento de objetivos varía enormemente. En un extremo, intervienen con su simple presencia cuando la administración define los objetivos. En el otro extremo, tienen absoluta libertad en la fijación de sus propios objetivos y en la selección de los métodos con que los realizan. Ninguno de los dos extremos suele ser conveniente. Por lo regular, cuando mayor sea la participación de unos y otros, más probabilidades habrá de que las metas se alcancen.

- Autonomía en la realización de planes. Una vez fijados y aceptados los objetivos, el individuo cuenta con amplia libertad en la elección de los medios con que los conseguirá. Dentro de las restricciones normales de las políticas de la organización, los administradores deberán tener la libertad de preparar y poner en práctica programas para alcanzar las metas, sin que intervengan sus superiores inmediatos.
- Evaluación del desempeño. Administradores y subordinados celebran reuniones periódicas para revisar el progreso hecho en la obtención de los objetivos. Durante esa evaluación, deciden qué problemas existen y lo que debe hacerse para resolverlos, de ser necesario, modifican los objetivos para el siguiente período de revisión.

Sin duda, el atractivo de la APO es que pretende convertir todos los objetivos generales de la organización en objetivos específicos para sus unidades e integrantes. Los objetivos generales se convierten en objetivos específicos para cada nivel sucesivo (es decir, divisional, departamental) dentro de la organización. Pero, además de ese flujo descendente, la APO también funciona en sentido ascendente, pues los administradores de las unidades menores participan en la fijación de sus objetivos.

El resultado es una jerarquía que vincula los objetivos de un nivel con el siguiente. En cuanto a los empleados a nivel individual, la APO provee objetivos específicos de desempeño personal.

Estos objetivos no los decide unilateralmente el jefe y luego los impone a los empleados, la APO lo que pretende es sustituir las metas impuestas por otras determinadas de forma colectiva. El gerente y los empleados las eligen de manera conjunta y se ponen de acuerdo sobre cómo van a medirlas.

Los objetivos de la APO deben ser enunciados concisos de lo que se espera lograr. Estos deseos tienen que convertirse en objetivos tangibles que se puedan medir y evaluar.

Cada objetivo debe alcanzarse en un plazo definido, que, por lo regular, es de un trimestre, semestre o de un año. De esta manera, gerentes y trabajadores tienen objetivos específicos y plazos estipulados para cumplirlos.

Los objetivos deben ser graduados según un orden de importancia, relevancia o prioridad, en una jerarquía de objetivos, en función de su contribución relativa a lo organización como una totalidad.

La jerarquía de objetivos de una organización puede sufrir incalculables cambios, ya sea en la ubicación relativa de los objetivos o en la situación de ciertos objetivos por otros diferentes. Los objetivos no necesitan traducir inicialmente las grandes aspiraciones fundamentales de la empresa. Deben lograr que todos los órganos y componentes de la empresa contribuyan con una parte del esfuerzo general.

Por último, deben tener en cuenta la necesidad de varias alternativas para su ejecución, deben ser periódicamente reexaminados y reformulados, no sólo para ser actualizados de acuerdo con el cambio de las condiciones del mercado.

La Administración por Objetivos es una técnica de dirección de actividades mediante la planeación y el control administrativo, basada en el principio que dice que: “para alcanzar resultados, la organización necesita definir antes qué negocio está realizando y a dónde pretende llegar.” (Drucker 1954)

Algunas de las características principales que presenta este sistema de la administración por objetivos podemos detallarlas en:

- ✓ La mayor parte de los sistemas de la APO utilizan el establecimiento conjunto de objetivos; tanto el ejecutivo como su superior participan del proceso de establecimiento y fijación de objetivos. La participación del ejecutivo puede variar, desde su simple presencia durante las reuniones, donde puede ser escuchado, hasta la posibilidad de iniciar la propuesta de reestructuración del trabajo, con relativa autonomía en el desarrollo del plan.
- ✓ Establecimiento de objetivos para cada departamento o posición: la APO se fundamenta en el establecimiento de objetivos por niveles de gerencia. Los objetivos pueden denominarse metas, propósitos o finalidades. Definen los resultados que un gerente deberá alcanzar en determinado cargo. Los sistemas de la APO definen objetivos cuantificables, con tiempos predeterminados.
- ✓ Siempre existe alguna forma de correlacionar los objetivos de varias unidades o gerentes, aunque no todos los objetivos se apoyen en los mismos principios básicos.
- ✓ Énfasis en la medición y el control de los resultados: A partir de los objetivos diseñados por cada departamento, el trabajador y su superior elaboran planes tácticos adecuados para llevarlos a la práctica de la mejor manera. De esta forma, tales planes se constituyen en los instrumentos para alcanzar los objetivos de cada departamento.

En todos los planes, la APO hace énfasis en la cuantificación, la medición y el control. Se hace necesario medir los resultados alcanzados y compararlos con los resultados planeados.

- ✓ Evaluación, revisión y modificación continuas de los planes: Todos los sistemas de la APO tienen forma de evaluación y revisión regular del progreso realizado, a través de los objetivos ya alcanzados y de aquellos por alcanzar, lo cual permite establecer algunas previsiones y fijar nuevos objetivos para el periodo siguiente.
- ✓ Participación activa de los objetivos: La mayor parte de los sistemas de la APO involucran más al superior que al subordinado. El superior establece los objetivos, los vende, los mide y evalúa el progreso. Ese proceso, frecuentemente utilizado, es mucho más un control por objetivos que una administración por objetivos.
- ✓ Apoyo constante de *staff*: La implementación de la APO requiere un apoyo constante de un *staff* entrenado y preparado por anticipado, pues es una práctica que exige coordinación e integración de esfuerzos.

La APO tiene un comportamiento cíclico, de tal manera que el resultado de un ciclo permite efectuar correcciones y ajustes en el ciclo siguiente, a través de la retroalimentación proporcionada por la evaluación de los resultados. Este ciclo corresponde comúnmente al ejercicio fiscal de la empresa para facilitar la ejecución y el control. Los principales autores de la APO presentan modelos muy variados, cuyos ciclos exponen contenidos diferentes. Humble (1973) proporciona el siguiente ciclo de la APO:

1. Revisión crítica de los planes estratégicos y tácticos de la empresa.
2. Aclaración para cada gerente de los resultados claves y los estándares de desempeño que él necesita alcanzar.
3. Creación de un plan para mejorar las funciones, de tal manera que permita lograr los resultados claves y el plan de mejoramiento.
4. Uso sistemático de la evaluación del desempeño para ayudar a los gerentes a superar sus puntos débiles y aprovechar sus puntos fuertes, aceptando responsabilizarse por su autodesarrollo.
5. Aumento de la motivación del gerente como consecuencia de la mayor responsabilidad, mejores planes salariales y la planificación de su carrera.



*Figura 7: Modelo de Humble. Ciclo de la APO*

*Fuente: Humble (1973)*

### **8.3. Programa de Participación de los Empleados**

Se trata de un proceso participativo que intenta aprovechar toda la capacidad que poseen los trabajadores y que está destinado a fomentar el compromiso con el éxito de la organización.

Podemos decir que, al implicar a los trabajadores en las decisiones que tienen que ver directamente con ellos y al incrementar su autonomía y autocontrol sobre sus actividades laborales, la empresa logrará que se sientan más motivados y comprometidos con su organización, presentarán mayor desempeño, serán más productivos y estarán más satisfechos.

Algunas formas en las cuales podemos lograr la participación de los empleados son mediante la administración participativa, la administración representativa y los círculos de control de calidad.

**Administración Participativa:** se caracteriza por la toma conjunta de decisiones por empresarios y trabajadores, los trabajadores comparten parte del poder de decidir con sus superiores (William, 1995).

Se origina en muchos casos porque se cree que optimiza el clima posiblemente dañado de la organización, así como la baja productividad de la misma.

No obstante, para que la administración participativa funcione, debe haber un periodo de tiempo adecuado para participar, los temas deben ser importantes para los subordinados, así como también es necesario que los empleados posean la suficiente capacidad para participar y que, además, la cultura organizacional apoye esta participación.

La administración participativa se crea a medida que los trabajos se tornan más complejos. Esta participación permite que contribuyan los que más saben, obteniéndose de esta manera mejor calidad en la toma de decisiones. La interdependencia en las tareas de los empleados requiere de la consulta con la gente de los demás departamentos y elementos de trabajo, creándose de esta manera la necesidad de formarse equipos o grupos para tratar de encontrar solución a los problemas que afecten a todos en conjunto. Esta participación no sólo aumenta el compromiso de los empleados en las decisiones, brindando además recompensas intrínsecas para los mismos, sino que también ejerce una influencia en algunas variables como la productividad y la satisfacción en el trabajo, entre otras. Su uso bien puede ser favorable para la organización, dependiendo de su aplicación, y por lo tanto no seguro para mejorar el desempeño del empleado (Adam Smith, 1776).

Este tipo de participación está basado en una buena comunicación. Por lo tanto, la empresa debe disponer de canales muy diversos para transmitir la información. Es importante que el canal o canales escogidos estén en sintonía con la naturaleza de la información comunicada y de las necesidades del emisor (trabajadores) y del receptor (dirección). Algunos de estos canales estructurados son:

- *Equipos de mejora de la productividad:* se trata de grupos de trabajadores organizados para desarrollar una iniciativa de mejora específica, elaborarla colectivamente y presentarla a la dirección.
- *Equipos de intervención:* se forman específicamente para afrontar una necesidad concreta que precisa de una intervención inmediata. Por naturaleza son muy activos, pero efímeros.

- *Premios a ideas de mejora*: diversas iniciativas de mejora se convierten en valor y ahorro de costes para la organización. Parte de este valor forjado puede dedicarse a premiar ideas de mejora y a organizar convocatorias de concursos de ideas. Sin embargo, la recompensa económica no es la única posible y pueden establecerse otros mecanismos compensatorios.
- *Comunidades virtuales*: son foros de debate donde los trabajadores pueden discutir de modo participativo iniciativas de mejora o explicitar el conocimiento informal de la organización. Es positivo que cuenten con un moderador que recapitule y organice periódicamente la información que generan.
- *La pregunta del mes*: es una práctica de fomentar la participación en torno a una área concreta sobre la cual se desee conocer la opinión de los trabajadores.
- *Buzón de sugerencias*: es una forma clásica de participación que últimamente se ha refinado con las nuevas tecnologías. Puede ser un buen canal para expresar iniciativas anónimas o todavía poco articuladas que después se desarrollarán por medio de otros canales.
- *Intranet*: red de distribución de información basada en el hipertexto de Internet pero accesible sólo a trabajadores de la organización. La Intranet es un medio que aglutina de manera accesible en un mismo contenedor diversos canales de comunicación descendentes, ascendentes y horizontales: buzón de sugerencias, tablón de anuncios, encuestas de opinión, notas informativas, noticias de actualidad, boletines, etc. Los desafíos pendientes de la Intranet son dejar de ser una herramienta estricta de información para convertirse en una herramienta de gestión integral y garantizar el acceso a la información a los trabajadores que no disponen de ordenador (mediante puntos de acceso en áreas públicas).
- *Abrir canales de retorno de información*: las comunicaciones escritas en un sentido descendente (de la organización al trabajador) siempre tienen que ir acompañadas de frases como "si tenéis cualquier duda o sugerencia dirigíos a...") con el fin de que la comunicación sea bidireccional.
- *Estudios de clima laboral*: son una buena herramienta para conocer la opinión pública interna y ajustar en consecuencia la estrategia y la política comunicativa.
- *Sesiones presenciales*: por su riqueza comunicativa sigue siendo el canal predilecto para transmitir y recibir información a personas y equipos. Las entrevistas tienen que adaptarse a la situación concreta y a las capacidades del receptor. Las reuniones tienen que ser planificadas, contar con un orden del día



(sin renunciar, sin embargo, a un turno abierto de ruegos y preguntas que añada flexibilidad) y fomentar el diálogo y la implicación de los asistentes. Es altamente recomendable elaborar un acta de la reunión porque su redacción contribuye a concretar los objetivos y es útil para la consulta de aquéllos que no hayan podido asistir.

**Participación Representativa:** Se consigue a través de Consejos Laborales, que son un grupo de empleados elegidos a los que la dirección de la empresa debe consultar en la toma de decisiones que afecten a los trabajadores; y también a través de los representantes de los trabajadores en el Consejo de Administración de la empresa.

Posee dos maneras comunes de participación:

- Consejos de trabajadores: Sirven de enlace entre los empleados y sus superiores. Se eligen grupos de empleados a los que la gerencia debe consultar cuando toman decisiones que conciernen al personal.
- Juntas representativas: Se encuentran formadas por empleados que se presentan a los consejos de Administración de la empresa y representan los intereses de los empleados de la compañía. En algunos países las leyes exigen que en las compañías grandes haya tantos asientos de representantes de los empleados como de representantes de los accionistas.

La influencia general de este tipo de participación en los trabajadores aparentemente es mínima. Aunque esta forma de participación aumente la motivación y la satisfacción de los representantes, hay pocas pruebas de que éstas se difundan a los trabajadores representados.

En conjunto, el principal valor de la participación representativa es simbólico y, si uno se interesa en cambiar las actitudes de los trabajadores o en mejorar el desempeño de la organización, se considera que esta participación no sería la mejor opción.

**Círculos de Calidad:** Se refiere a un grupo de trabajo de 8 a 10 empleados que poseen un área compartida de responsabilidades. Se reúnen de manera periódica, durante el tiempo de trabajo en la organización y en sus propios locales, para examinar problemas de calidad, indagar las causas de dichos problemas, sugerir soluciones y realizar actos correctivos. Adoptan la responsabilidad de resolver los problemas de calidad y generan y evalúan su propia retroalimentación. La administración posee el control sobre la decisión final en relación con la puesta en práctica de las soluciones recomendadas.

El origen de los círculos de calidad se encuentra en Japón y en el movimiento de la Calidad Total que se desarrolló en ese país. Esta perspectiva pone el énfasis en la participación total, en la cooperación de todos los departamentos y empleados.

Estos equipos de trabajo, originariamente llamados “Círculos de Control de Calidad” fueron introducidos en los años sesenta por Kaoru Ishikawa, quien fue uno de los primeros en utilizarlos, y desde entonces, han representado un elemento fundamental de participación de los trabajadores en las empresas que han implantado sistemas de mejora continua.

Los círculos de calidad se reúnen periódicamente, durante una hora a la semana y dentro del horario laboral, aunque si es necesario el número de horas y reuniones puede ser ampliado. Son los propios componentes del círculo quienes seleccionan el problema a tratar, siendo esta la primera decisión que habrá de tomar el equipo.

Obtienen la información oportuna y, si es necesario, pueden contar con técnicos y asesoramiento externo en general, ya que la gerencia les apoya completamente y les brinda toda la ayuda que precisen. Antes de iniciar las reuniones, los componentes reciben capacitación sobre diversos temas, tales como: participación en círculos de calidad, cómo dirigir reuniones, técnicas para analizar problemas y tomar decisiones o presentación de resultados a la dirección (Peiro, 1993).

Ishikawa en su libro, *Práctica de los círculos de control de la calidad*. Ed. Tecnologías de gerencia y producción (1989) nos explica como habitualmente, los círculos de calidad cuentan, al menos en los primeros momentos, con el apoyo de un facilitador, que no pertenece al grupo y cuyo cometido es múltiple:

- Promover dinámicas de grupo efectivas.
- Sugerir herramientas y técnicas de análisis y solución de problemas, así como proporcionar asesoramiento sobre ellas.
- Asegurar la participación equilibrada de todos los miembros del grupo.
- Regular el proceso de equipo en general, es decir el cómo trabaja el grupo para alcanzar el objetivo.

Una vez decidido el problema sobre el que se va a trabajar, y analizado éste, el círculo presenta la propuesta de solución a la gerencia. La conclusión debe estar fundamentada en un completo estudio sobre su impacto, mejoras, costes asociados, beneficios a obtener y otras consecuencias derivadas de su adopción.

Presentada la propuesta, reciben reconocimiento por su labor. El mismo hecho de realizar la exposición ante la dirección, ya es una oportunidad para ello. Asimismo, los trabajos son difundidos y, en su caso, publicados en el boletín o revista de la organización. También se conceden premios, diplomas, menciones,... En algunas organizaciones se recibe alguna compensación económica.

Los círculos de calidad son grupos relativamente estables. Evidentemente, dependen de la voluntariedad de los empleados para formarlos, pero, una vez resuelto un problema, el círculo se mantiene reiniciando el proceso de elección de otra dificultad, su análisis, solución y correspondiente propuesta. Y así sucesivamente.

Estos grupos se estructuran paralelamente a la organización formal, hasta abarcarla completamente. De este modo, los trabajadores de línea se organizan en círculos y, en un nivel superior, sus supervisores lo hacen a su vez en otro círculo. Así hasta los niveles superiores. Puede existir una oficina de círculos de calidad que organiza y sirve de apoyo a todo el proceso. Esto da una idea de la complejidad que significa implementar esta modalidad de trabajo, que exige un grado muy desarrollado de madurez en cuanto al trabajo en equipo.

### **III. METODOLOGÍA**

#### **1. TIPO DE INVESTIGACIÓN**

Con el fin de completar la parte teórica, se desarrolla un pequeño análisis empírico que pretende, a través de la realización de 25 entrevistas en profundidad a trabajadores de diversos sectores, contrastar alguno de los aspectos más relevantes analizados en la teoría. Se pretende fundamentalmente conocer cuáles son aquellos elementos o incentivos que más aprecian y desean y, en consecuencia, motivan a las personas a la hora de desarrollar su trabajo.

Si bien esta investigación es de dimensiones reducidas y tan sólo descriptiva, tiene potencialidad para diseñar un cuestionario que permita en el futuro, sobre una muestra más amplia, desarrollar unos objetivos más ambiciosos y determinar, utilizando las herramientas estadísticas adecuadas, algunas de las variables que más incidencia tienen en la motivación.

##### **1.1. Técnica utilizada y unidad de análisis**

La técnica de investigación basada en entrevistas en profundidad busca a interlocutores anónimos, que sean típicos dentro de un colectivo o de un grupo de referencia objeto de la investigación, sin importar las características personales y específicas del individuo.

En consecuencia, se ha decidido centrar la unidad de análisis para este estudio en trabajadores por cuenta ajena entre 20 y 60 años, con o sin cargas hipotecarias o familiares. Además, con el fin de evitar desvirtuar el análisis, nos centraremos sólo en trabajadores que disponen de una situación laboral estable y con trabajos acordes a su cualificación, ya que, debido a la precariedad e insatisfacción de muchos trabajos en la actualidad, probablemente sólo aparecería como elemento motivador la retribución económica.

Las características de la entrevista en profundidad nos permiten profundizar, a través de preguntas abiertas o aclaraciones solicitadas al entrevistado, en aquellos aspectos relevantes de la teoría. Es una técnica muy útil para conseguir información sobre comportamientos y características específicas, a través de acciones, comportamientos y procesos interactivos.

En resumen, la entrevista nos servirá para conseguir información sobre situaciones individuales y, a partir de estas, extraer lo colectivo o común, es decir, el carácter social que existe en ellas

## 1.2. Descripción de la muestra

La muestra utilizada está constituida por trabajadores, tanto mujeres como hombres, de diferentes edades y de diferentes sectores de actividad. Concretamente, el análisis se centra en los siguientes cinco sectores: turismo, educación, industria, banca y seguros y el sector público. En la Tabla 1 se presentan los detalles concretos de la muestra sobre ocupación, sector y número de trabajadores.

Tabla 1. Descripción de la muestra

<b>SECTOR</b>	<b>OCUPACIÓN</b>	<b>Nº</b>
Turismo	Animador	1
Turismo	Informador turístico	1
Turismo	Recepcionista	3
Educación	Profesor	4
Educación	Ludoteca	1
Banca y seguros	Inspector de seguros	1
Banca y seguros	Cobrador de seguros	2
Banca y seguros	Telemarketing	1
Banca y seguros	Correduría	1
Industria	Soldador	1
Industria	Auxiliar de almacén	3
Industria	Consultor Junior	1
Público	Guardia civil	2
Público	Militar	2
Público	Inspector de policía	1
<b>TOTAL</b>		<b>25</b>

Fuente: Elaboración propia

### **1.3. Diseño y desarrollo de la entrevista**

En la investigación social desarrollada a través entrevistas, se obtiene información individual del interlocutor, pero siempre buscando los rasgos sociales comunes que tiene con otros sujetos en su mismo contexto social. Las circunstancias, motivaciones, comportamientos, percepciones, etc., percibidas por el interlocutor como individuales, podremos observar que son expresiones socializadas.

La entrevista diseñada para este estudio pretende obtener información sobre los siguientes aspectos:

- Datos sobre la empresa
- Datos sobre el puesto de trabajo
- Relación con compañeros
- Relación con un superior
- Expectativas sobre el salario
- Satisfacción personal
- Situación laboral
- Horario
- Jerarquía
- Incentivos salariales
- Motivación

Todas las entrevistas se han elaborado de forma individual para sortear la comparación con otros entrevistados o que acogieran una posición mayoritaria o se dejaran influir por los demás miembros, es decir, con el fin de evitar la distorsión de las respuestas a las preguntas diseñadas.

A medida que se comienza con las primeras entrevistas se encuentran los aspectos básicos de la investigación y, posteriormente, se aprecia la repetición de ciertos comportamientos o posiciones, que nos confirman las posiciones sociales sobre las individuales.

En el estudio de la entrevista se busca lo social o la posición en común de los entrevistados, siempre discriminando hechos concretos, particularidades o anécdotas.

Durante el análisis se observan las coincidencias establecidas entre los entrevistados y, a través de la repetición de resultados, se confirman los elementos sociales que se buscaban.

## **2. RESULTADOS**

De la información extraída de las entrevistas realizadas sobre los elementos motivadores y condicionantes que influyen en las personas para sentirse satisfechos y obtener sus objetivos, se puede concluir lo siguiente:

Respecto al tamaño de la empresa –pequeña, mediana y grande–, no se han observado diferencias en las valoraciones de los trabajadores, lo que de alguna forma contraviene algunos resultados empíricos que consideran que los trabajadores en las grandes empresas, sobre todo en épocas de crisis, están más motivados.

Respecto a los resultados de cómo se podría mejorar la situación personal de los entrevistados dentro de la empresa, en rasgos generales, los beneficios extra salariales detectados han sido: reducción de jornada laboral, más días de descanso, ayudas económicas para gastos familiares, bonos de transporte/comida y un mayor reconocimiento tanto por compañeros como por superiores.

Además, se ha podido observar que los tres elementos primordiales que afectan a la motivación son: un buen salario, un trabajo estable y unos buenos incentivos salariales.

Asimismo, se comprueba que las personas entrevistadas valoran en gran medida su buena relación con los jefes o superiores, relacionando esta buena relación con la existencia de autonomía para desarrollar su trabajo, el respeto y, en un mayor porcentaje, el reconocimiento por parte del superior o jefe de su trabajo. Por el contrario, las personas encuestadas que estiman mala la relación con su superior o jefe lo achacan fundamentalmente a la falta de reconocimiento por parte de este a su trabajo. Estos datos muestran que el reconocimiento por parte del superior o jefe es un elemento motivador para la ejecución del trabajo. La inversión en este elemento motivador no supone gasto económico y, sin embargo, sí un gran efecto sobre la satisfacción de los trabajadores y, en consecuencia, sobre el desarrollo de su trabajo. El trabajador necesita sentirse reconocido tanto por su jefe o directivo como por sus compañeros, por lo que su reconocimiento o diferenciación del resto de los trabajadores operará como elemento motivador para él.

Además del reconocimiento del trabajo del empleado, existen otros elementos, como los relacionados con la estabilidad, el clima laboral, la jornada laboral o una mayor

cesión de autonomía y responsabilidad, que tampoco suponen una gran inversión económica y que, sin embargo, se muestran como importantes motivadores de la productividad y la mejora del desempeño.

También son imprescindibles para lograr el equilibrio adecuado todos aquellos factores relacionados con aspectos familiares y extra laborales, puesto que aportan mucho a la motivación y al bienestar.

A la hora de sacar conclusiones sobre los diferentes sectores, encontramos una mayor motivación en el sector público (ya sea profesorado o fuerzas y cuerpos de seguridad del estado), con un porcentaje mucho más elevado que en otros sectores, como por ejemplo la industria, quizás debido a que la seguridad del puesto proporciona en época de crisis una gran tranquilidad, lo que elimina el estrés y favorece la motivación.

En definitiva, y como conclusión básica y general de todo lo anterior, parece claro que la retribución económica es una parte importante de la motivación laboral, pero, desde luego, no la única. Por ello, el objetivo para las empresas debería ser no solo plantearse una retribución económica como elemento exclusivo motivador, sino un conjunto de elementos distintos que permitan el desarrollo pleno de la personas y, en consecuencia, que sus resultados aporten más producción y valor a la empresa. La satisfacción y motivación de los trabajadores se encuentra totalmente vinculada a la productividad de la empresa y a la consecución de sus objetivos.



#### **IV. CONCLUSIONES**

La motivación es lo que induce al individuo a ejecutar una determinada actividad o a responder con un comportamiento u otro ante una situación concreta. La motivación laboral será el impulso que incite al trabajador a lograr satisfacer sus propias necesidades y lograr unos objetivos a través del progreso de su trabajo. Por su parte, las empresas pretenderán motivar a sus trabajadores para que se esfuercen y muestren interés en la realización de su trabajo, implicándose así más en la tarea y en la consecución de los objetivos deseables por ella.

La primera conclusión clara que se obtiene de todo el análisis realizado al respecto es que los incentivos extrínsecos son los que tienen más impacto en los trabajadores en una primera instancia. No obstante, es necesario enlazar estos incentivos extrínsecos con los intrínsecos, puesto que los factores extrínsecos son fuerzas motivadoras que están siempre sujetas a nuestras inquietudes individuales intrínsecas (Bruce y Pepitone, 2002).

Una vez que se logra trabajar la motivación de los contribuyentes por medio de incentivos tangibles extrínsecos, se debe proceder a tratar de alcanzar con el tiempo un nivel de profundidad tal que se pueda conseguir acceso a los incentivos intrínsecos. Es decir, que los incentivos comienzan siendo tangibles, pero deben transformarse y asegurar motivaciones de tipo intrínseco.

En otras palabras, debe ser dejado atrás el enfoque tradicional de la compensación de las personas, que nos dice que éstas están motivadas de manera exclusiva por incentivos salariales, financieros y materiales, y encaminarse hacia un enfoque más moderno en el que prevalece el modelo del hombre complejo, en el cual las personas están motivadas por una gran diversidad de incentivos: salarios, objetivos y metas para alcanzar, o la satisfacción en el cargo, entre muchas otros.

Por otro lado, podemos puntualizar que la personalidad y las necesidades de los trabajadores son los principales componentes que los empresarios deben apreciar para lograr garantizar la motivación de estos. Habrá que tener en cuenta sus características personales, así como su escala de valores, su nivel cultural, la situación económica del entorno en el que viven o los objetivos y metas que están interesados en conseguir mediante el desarrollo de su trabajo.

Por todo ello, se debería invertir más en elementos de retribución emocional, buscando cumplir los objetivos de la empresa simultáneamente con los objetivos del

trabajador, generando beneficios y mejorando las relaciones profesionales. El denominado salario emocional es primordial para la consecución de los objetivos de la empresa; el valor humano es el valor de las empresas.

No obstante, para que este nuevo enfoque funcione, primero necesitaremos saber qué es lo que hace que las personas no se encuentren satisfechas y con qué se podría superar dicha problemática, ya que no tiene ninguna ventaja brindar satisfactores si no se conocen las necesidades a satisfacer o éstas no existen.

Por otro lado, en contraposición, son muchas las consecuencias que nos pueden derivar a la frustración laboral, algunas de ellas se ven reflejadas en un conflicto interno con el propio individuo y, en otras ocasiones, generan consecuencias externas que pueden complicar aún más el estado emocional de un trabajador.

Tras las entrevistas en profundidad realizadas en este estudio, podemos sacar en conclusión, que en la mayoría de las ocasiones, la consecuencia que produce una situación de frustración laboral es la mala relación que existe entre empleado y superior, siempre acusándolo a la falta de reconocimiento de éste a su trabajo.

El trabajador busca sentirse reconocido tanto por su jefe o directivo como también por sus compañeros, ya que su reconocimiento o diferenciación del resto de los trabajadores operará como elemento motivador para él.

Por este problema, los directivos deberían de tener mucho más presente la elaboración y diseño de programas orientados al logro de la motivación de los empleados. Son programas muy beneficiosos para los trabajadores, ya que hacen que se sientan mucho más reconocidos por parte de su empresa, convirtiéndose así en un elemento motivador para ellos. Además, la inversión en los mismos no supone un elevado gasto económico mientras que sí un gran resultado sobre los trabajadores y, en consecuencia, sobre el desarrollo de su trabajo.

Finalmente, después del análisis de las 25 entrevistas en profundidad, realizadas a trabajadores de diferentes sectores, edades y sexo, podemos concluir este trabajo afirmando que no sirve de nada retribuir económicamente a una persona que no se encuentre motivada por otra serie de aspectos.

El objetivo de las empresas debe ser no plantearse únicamente una retribución económica como elemento exclusivo motivador, sino un conjunto de elementos distintos que permitan el desarrollo pleno de la personas.

Existen elementos motivadores con el mismo peso o más importantes que la retribución económica y que llevan a una mayor implicación del trabajador en el desarrollo de sus tareas, aún en el contexto económico en el que la estabilidad en el trabajo y la retribución económica tienen un peso muy importante, como es el caso de España en la actualidad.

Ante la situación de crisis económica que aún muchas personas siguen viviendo en la actualidad en nuestro país, se podría considerar que el trabajo se concibe únicamente como una fuente económica para satisfacer las necesidades básicas de cualquier individuo y que el individuo con ello se sentirá satisfecho debido al clima de incertidumbre sobre la estabilidad económica y de empleo. Sin embargo, pensar así hará que muchos empresarios se equivoquen, puesto que el elemento de retribución económica por sí solo es escaso y un deficiente motivador en la vida laboral de los trabajadores. La simple retribución económica no conseguirá la implicación del trabajador ni su mayor productividad, porque el trabajador se limitará a hacer su trabajo para no perderlo, sin buscar la consecución de los objetivos de la empresa.

## V. BIBLIOGRAFÍA

- ABAD, R. (2005):** *¿Cómo evitar la fuga de los mejores empleados?* <http://www.navactiva.com/web/es/arrhh/doc/articulos/2005/06/50661.php?pag=2> Último acceso el 22 de Mayo.
- ADAMS, J. S. (1963):** “Toward an understanding of inequity”, *Journal of Abnormal and Social Psychology*, vol. 67, nº 5, noviembre, pp. 422-436.
- ALDERFER, C. P. (1969):** “An empirical test of a new theory of human needs”, *Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 4, pp. 142-175.
- BLANCO, A. (2008):** *Aprende a motivar*, Madrid, Editorial Paidós
- AROCENA, P. Y VILLANUEVA, M. (2003).** Access as a Motivational Device: Implications for Human Resource Management. *Kyklos*.
- BLUM, M. Y NAYLOR, J. (1968):** *Industrial psychology*, Harper & Row, Nueva York.
- BRUCE, A Y PEPITONE, J. (2002):** *Tenga a su equipo motivado*, McGraw Hill, España.
- BUCKINGHAM, M. Y COFFMAN, C. (1999):** *First, break all the rules: what the world's greatest managers do differently*, Simon & Schuster Business Books, New York.
- CHIAVENATO, I. (2002):** *Gestión del talento humano*, McGraw Hill, Colombia.
- CORRERO, R. (2005):** *La mejora económica abre paso al salario emocional en la empresa* [http://www.cincodias.com/articulo/Sentidos/mejoraeconomica-abre-paso-salario-emocional-empresa/20051019cdscdicst\\_1/cds5se/](http://www.cincodias.com/articulo/Sentidos/mejoraeconomica-abre-paso-salario-emocional-empresa/20051019cdscdicst_1/cds5se/) Último acceso el 21 de Mayo.
- DAVIS, K. Y NEWSTROM, J. W. (1991):** *El Comportamiento humano en el trabajo* (8ª Edición), McGraw-Hill, México.
- DAVIS, K. Y NEWSTROM, J. (2003):** *Comportamiento humano en el trabajo* ( 11º Edición), Mc Graw-Hill, México.
- DECKER, T. (2003):** “Is emotional intelligence a viable concept?”, *Academy of Management Review*, vol. 28, nº 2, pp. 433-440.
- DRUCKER, P. (1964):** *Managing for results*, Harper & Row, Nueva York.

- FEIST, J. Y FEIST, G. J. (2007):** *Teorías de la personalidad (6ª edición)*. (original, *Theories of Personality*, 2006), McGraw Hill, Madrid.
- FELDMAN, R. S. (2001):** *Social psychology (3rd Edition)*, Prentice Hall, Upper Saddle River.
- GARCÍA ROMERAL, (2013):** “*Qué es la motivación y qué podemos hacer para aumentarla todos los días*” en *el Confidencial* <http://www.elconfidencial.com/alma-corazon-vida/2013-10-18/que-es-la-motivacion-y-que-podemos-hacer-para-aumentarla-todos-los-dias> 42710/.  
Último acceso el 25 de Abril.
- GIBSON, J. L.; IVANCEVICH, J. M.; DONNELLY, J. H. Y KONOPASKE, R. (2009):** *Organizations. behavior, structure, and processes (13th Edition)*, McGraw-Hill, Nueva York.
- GRUENFELD, D. H.; MARTORANA, P. V. Y FAN, E. T. (2000):** “What do groups learn from their worldliest member? Direct and indirect influence in dynamic teams”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 82, pp. 45-59.
- HELLRIEGEL, D. Y SLOCUM, J. W. (2004):** *Organizational behavior (10th Edition)*, South Western, Cincinnati.
- HERZBERG, F. (1966):** *Work and the nature of man*. World Publishing Company, Cleveland.
- HULIN, C. (1991):** “Adaption, persistence, and commitment in organizations”, en Dunnett, M. D. y Hough, L. M. (eds.): *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 2, Consulting Psychologists Press, Palo Alto.
- HUMBLE, J. (1970):** *La dirección por objetivos: Sistemas. Experiencias. Aplicaciones Prácticas*. Asociación para el progreso de la dirección, España.
- IBARRA, H. Y OBODARU, O. (2009):** “Women and the vision thing”, *Harvard Business Review*, vol. 87, nº 1, pp. 62-70.
- PÉREZ LÓPEZ, J. A. (1996):** *Fundamentos de la dirección de empresas*, Editorial Rialp, Madrid.

- KOONTZ, H.; WEIHRICH, H. Y CANNICE, M. (2012):** *Administración. Una Perspectiva Global y Empresarial*, Mc-Graw-Hill, México.
- KOPELMAN, R. E. (1986):** *Managing productivity in organization*, McGraw-Hill, Nueva York.
- LAWLER, E. E. (1993):** *The ultimate advantage*, Jossey Bass Publishers, San Francisco.
- LAZEAR, E. P. (2000):** “Performance pay and productivity”, *American Economic Review*, vol. 90, nº 5, pp. 1346-1361.
- LAZEAR, E. P. Y GIBBS, M. (2009):** *Personnel economics in practice (2nd Edition)*, John Wiley, Nueva York.
- LOCKE, E. A. (1968):** Toward a theory of task motivation and incentives. *Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 3, pp. 157-189.
- LOCKE, E. A.; SHAW, K. N.; SAARI, L. M. Y LATHAM, G. P. (1981):** “Goal setting and task performance: 1969-1980”, *Psychological Bulletin*, vol. 90, nº 1, julio, pp. 125-152.
- LOCKE, E. A. Y LATHAM, G. P. (1990):** *A theory of goal setting and task performance*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
- LOCKE, E. A. Y LATHAM, G. P. (2002):** “Building a practically useful theory of goal setting and task motivation. A 35-year odyssey”, *American Psychologist*, vol. 57, nº 9, pp. 705-717.
- MASLOW, A. H. (1954):** *Motivation and personality*, Harper & Row, New York.
- MCCLELLAND, D. C. (1961):** *The achieving society*, Van Nostrand Reinhold, Princeton.
- MCGREGOR, D. (1960):** *The human side of enterprise*, McGraw-Hill, Nueva York.
- MÉNDEZ, P. (1999):** *Testimonios de gestión humana*. Cámara de Comercio de Bogotá, Colombia.
- MÉNDEZ, P. (2013):** “Motivación” Euroresidentes <http://motivacion.euroresidentes.com/2013/11/motivacion-extrinseca.html>  
Último acceso el 1 de Mayo.

- MITCHELL, T. R. Y SILVER, W. (1990):** “Individual and group goals when workers are interdependent: Effects on task strategies and performance”, *Journal of Applied Psychology*, vol. 75, abril, pp. 185-193.
- MONEDERO, C. (2005):** *La frustración en el trabajo* <http://usuarios.lycos.es/jhbadbad/anarquia/frustracion.htm> Último acceso el 29 de Mayo
- MUÑOZ, A. (1990):** *Satisfacción e insatisfacción en el trabajo*. Tesis doctoral inédita, Facultad de Psicología, Universidad Complutense de Madrid, 1990.
- NEWSTROM, J. W. (2007):** *Organizational behavior (12th Edition)*, McGraw-Hill, Nueva York.
- NOAM CHOMSKY (1959):** "A Review of B. F. Skinner's Verbal Behavior", *Language*, vol. 35, nº 1, pp. 26-58.
- O'REILLY, C. A Y WEITZ, B. A. (1980):** “Managing marginal employees: The use of warnings and dismissals”, *Administrative Science Quarterly*, vol. 25, pp. 467-484.
- PEIRÓ, J. M. Y GONZÁLEZ ROMÁ, V. (1993):** *Círculos de calidad*, Universidad Complutense, S.A.
- PINTOS, M. (2010):** *La era de las generaciones cruzadas*, Revista Paréntesis Deloitte.
- PRESS, E. (2002):** *La comunicación, una herramienta de la empresa:* <http://www.epconsultores.com/noticias/articulo2.htm> Último acceso el 13 de Mayo.
- REVÉ, J. (1994):** *Motivación y emoción*, McGraw Hill, España.
- RIVAS TOVAR, L. A. (2002):** *Gestión integral de recursos humanos (2ª Edición)*, Ediciones Taller Abierto, México.
- ROBBINS, S. P. Y COULTER, M. (1996):** *Management (5th Edition)*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
- ROBBINS, S. P. Y JUDGE, T. A. (2009):** *Essentials of Organizational Behavior (10th Edition)*, Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- SANTOS, J. A. (2004):** *La Ruta: Un mapa para construir futuros*, Universidad de El Salvador, San Salvador.

- SCHLEICHER, D. J.; WATT, J. D. Y GREGURAS. G. J. (2004):** “Reexamining the job satisfaction-performance relationship: The complexity of attitudes”, *Journal of Applied Psychology*, febrero, pp. 165-197.
- SCHNEIDER, B. Y BOWEN, D. E. (1985):** “Employee and customer perceptions of service in banks: Replication and extension”, *Journal of Applied Psychology*, agosto, pp. 423-433.
- SCHULTZ, D. P. (1991):** *Psicología industrial*, McGraw Hill, México.
- SCOTT, K. D. Y TAYLOR, G. S. (1985):** “An examination of conflicting findings on the relationship between job satisfaction and absenteeism: A meta-analysis”, *Academy of Management Journal*, septiembre, pp. 599-612.
- SKINNER, B. F. (1969):** *Contingencies of reinforcement: A theoretical analysis*, appleton-century-crofts, Nueva York.
- SMITH, D. H. (1967):** “A parsimonious definition of ‘group’: Toward conceptual clarity and scientific utility”, *Sociological Inquiry*, primavera, pp. 141-167.
- SMITH, L. F. (1999):** “Difficulty, consequence, and effort in academic task performance”, *Psychological Reports*, vol. 85, pp. 869-880.
- SPECTOR, E. (1997):** *Job satisfaction: Application, assessment, and consequences*, Sage, Thousand Oaks.
- TEMPLES, I. (2009):** *Salario emocional*. El comercio.pe.
- VROOM, V.H. (1964):** *Work and motivation*. Wiley & Sons, New York.
- WANOUS, J.; REICHERS, A. E. Y HUDY, M. J. (1997):** “Overall job satisfaction: How good are single-item measures?”, *Journal of Applied Psychology*, abril, pp. 247-252.
- WERTHER, W. B. Y KEITH, D. (2008):** *Administración de recursos humanos*. (6ª edición), McGraw-Hill, México.
- WILLIAM C. Y BYHAM, J. C. (1995):** *Zapp!: La energía inspiradora y vigorizante que aumentará el éxito*, Editorial Diana Colombiana.
- WRIGHT, P. M. (1990):** “Operationalization of goal difficulty as a moderator of the goal difficulty-performance relationship”, *Journal of Applied Psychology*, vol. 75, junio, pp. 227-234.



### *Otras fuentes electrónicas*

<http://www.luismiguelmanene.com/2012/09/16/la-motivacion-y-satisfaccion-en-el-trabajo-y-sus-teorias/>: Último acceso el 29 Abril de 2015

[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1870-350X2008000200017&script=sci\\_arttext](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1870-350X2008000200017&script=sci_arttext):  
Último acceso el 16 de Junio de 2015

<http://es.slideshare.net/Edith12345/satisfaccion-desempeo-laboral-conducta-assertivaptacion-8357785>: Último acceso el 12 de Mayo de 2015

<http://oser.wikispaces.com/file/view/MOTIVACI%C3%93N+EN+EL+MUNDO+DEL+TRABAJO.pdf>  
: Último acceso el 16 de Abril

<http://es.slideshare.net/ifi/diagnostico-de-motivacin-y-satisfaccin-laboral>: Último acceso el 9 de Junio de 2015

[http://servicios.educarm.es/templates/portal/ficheros/websDinamicas/24/test\\_de\\_motivacin\\_del\\_trabajo.pdf](http://servicios.educarm.es/templates/portal/ficheros/websDinamicas/24/test_de_motivacin_del_trabajo.pdf): Último acceso el 10 de Junio de 2015

<http://repositorio.unican.es/xmlui/bitstream/handle/10902/477/Moya+Mier+S.pdf?sequence=1>: Último acceso el 25 de Abril de 2015

<http://zagan.unizar.es/record/17781/files/TAZ-TFG-2014-2724.pdf>: Último acceso el 14 de Mayo de 2015

<http://roderic.uv.es/bitstream/handle/10550/28384/Jorge%20Lizandra%20Mora.%20TFM%20Roderic.pdf?sequence=1>: Último acceso el 3 de Mayo de 2015

[http://www.cdc.gob.cl/wp-content/uploads/documentos/informe\\_final\\_encuesta\\_de\\_satisfaccion.pdf](http://www.cdc.gob.cl/wp-content/uploads/documentos/informe_final_encuesta_de_satisfaccion.pdf): Último acceso el 15 de Junio de 2015

<http://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/4358/131139.pdf?sequence=1&isAllowed=y>: Último acceso el 19 de Mayo de 2015

[http://docsetools.com/articulos-enciclopedicos/article\\_92246.html](http://docsetools.com/articulos-enciclopedicos/article_92246.html): Último acceso el 13 de Abril de 2015



## **ANEXO 1**

### **MODELO DE ENCUESTA**

Sexo:

Edad:

Tipo de empresa (pequeña, mediana, grande):

Sector:

Puesto de trabajo:

Cargas familiares:

Cargas hipotecarias:

¿Cuánto tiempo lleva trabajando en esta empresa?

1. ¿Me agrada el trabajo que desarrollo?
2. ¿Me siento con ganas de realizar mi trabajo?
3. ¿Considera que el trabajo que realiza está acorde con sus capacidades?
4. Actualmente, ¿cómo consideraría su desempeño laboral?
5. ¿Se encuentra cómodo en su lugar de trabajo? Cite alguna causa.
6. ¿La comunicación en su empresa es satisfactoria?
7. ¿De qué manera mi entorno laboral influye en la forma en que desempeño mi trabajo?
8. ¿Es buena la relación con su superior? ¿Por qué?
9. ¿Se siente reconocido por parte de la empresa cuando realiza un trabajo bien hecho?
10. ¿Los beneficios económicos que recibo satisfacen mis necesidades básicas?
11. ¿El sueldo que recibe le parece adecuado para la labor que desempeña?
12. ¿Cree que su trabajo es útil?
13. ¿Está satisfecho con su puesto de trabajo y con lo que aporta? ¿Por qué?
14. ¿Le gustaría cambiar de trabajo? ¿Por qué?

15. Su empresa, ¿realiza actividades para mejorar el entorno laboral? En caso afirmativo, ¿cree que son eficaces?
16. ¿Qué incentivos salariales le gustaría que su empresa le ofreciera? Indique al menos dos.
17. Si tuviera que elegir, ¿Por qué causa dejaría su trabajo?
18. ¿Qué le motiva más? Elija dos
- a. Jornada laboral cómoda
  - b. Posibilidad de promoción
  - c. Autonomía y responsabilidades
  - d. Buen salario
  - e. Formación
  - f. Trabajo estable
  - g. Buen clima laboral
19. ¿Dejaría el trabajo por?
- a. Mal salario
  - b. Mal ambiente laboral
  - c. El trabajo que desarrolla le infravalora.