



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA

UNAN-MANAGUA

Facultad de Ciencias Económicas

Departamento Administración de Empresas

Tema

Organización

Sub-Tema

Motivación del personal y su impacto en la productividad organizacional

Seminario de graduación para optar al título de licenciados en Administración de
Empresas

Autores

Br. Ricardo David Gutiérrez

Br. Eddy Ricardo Estrada Pérez

Br. Cheury Rosa Rivera vega

Tutor

Phd. Fredy Fitoria Reyes

Managua, octubre 2020

Índice

Dedicatoria.....	i
Agradecimiento.....	iv
Resumen	viii
Introducción	1
Justificación	2
Objetivos.....	3
Capitulo uno: Generalidades de la motivación del personal.	4
1.1. Concepto de motivación en la productividad organizativa	4
1.2. Las personas	6
1.2.1. La variabilidad humana	7
1.2.2. La cognición humana	8
1.2.3. La compleja naturaleza humana.....	11
1.3. Objetivos de la motivación organizativa	12
1.4. Tipos de motivación	13
1.4.1. Motivación extrínseca	14
1.4.2. Motivación intrínseca	14
1.4.3. Motivación positiva.....	15
1.4.4. Motivación negativa	15
1.5. Un modelo de motivación.....	16
1.6. Impulsos motivadores	17
1.6.1. Motivación del logro.....	18
1.6.2. Motivación de afiliación	19
1.6.3. Motivación de poder.....	20
1.6.3. Aplicación administrativa de los impulsos.....	20

1.7. Necesidades humanas.....	21
1.7.1. Tipos de necesidades.....	21
1.8. Jerarquía de necesidades de Maslow	22
1.9. Modelo bifactorial de Herzberg	24
1.10. Modelo E-R-C de Alderfer.....	26
1.11. Comparación de los modelos de Maslow, Herzberg y Alderfer	27
1.12. Aplicación en el entorno laboral	28
1.13. Implementación de la motivación laboral	29
Capítulo dos: Impacto de la motivación en la organización	30
2.1. Enfoque para la organización	31
2.2. Satisfacción laboral	31
2.3. Importancia de la Satisfacción Laboral	32
2.4. Técnicas para el desarrollo de la motivación	33
2.4.1. Delegar responsabilidades.....	33
2.4.2. Reconocer el trabajo bien hecho y estimular la mejora continua	33
2.4.3. Estimular la comunicación	34
2.4.4. Establecer las metas.....	34
2.4.5. Utilizar incentivos o premios.....	35
2.4.6. Estimula la superación personal y profesional	35
Capítulo Tres: La motivación laboral como herramienta de gestión en la organización	36
3.1. ciclo motivacional completo.	38
3.2. Teorías de proceso	38
3.2.1. TEORÍA DE LAS EXPECTATIVAS (Vroom, 1964)	39
3.2.2. Teoría del establecimiento de metas y objetivos (locke, 1968)	41
3.2.3. Teoría de la equidad y justicia (Adams, 1968)	41

3.3. Análisis y gestión de las claves de la motivación.	42
3.3.1. Factores externos a la empresa	43
3.3.2. Factores internos en la empresa.	46
Capítulo cuatro: Sistema de recompensas y la influencia que tiene sobre el desempeño en las organizaciones.	57
4.1. Concepto de remuneración.	57
4.1.1. Los tres componentes de la remuneración.....	57
4.1.2. Recompensas financieras y no financieras.	58
4.2. Remuneración sustentada en competencia.....	59
4.3. Concepto de remuneración variable	60
4.4. Sistemas de incentivos de económicos.	61
4.4.1. ¿Cuál es el enfoque de los incentivos?	62
4.4.2. Incentivos que relacionan la retribución con el desempeño	63
4.4.3. Incentivos salariales.....	65
Conclusión.....	66
Bibliografía.....	67

Dedicatoria

El presente trabajo de seminario de graduación lo dedico a Dios ya que, sin Él nada somos, él es quien me ha ayudado dándome las fuerzas cada día de mi vida, me ha dado la sabiduría, el conocimiento a lo largo de estos años en la universidad, me ha sostenido y ha guardado siempre.

A Julio Cesar Poveda y Juana de Jesús Nurinda Dávila, que han sido como mis padres ya que Dios, los coloco en mi camino, ellos son los que han hecho posible que haya llegado hasta aquí, su apoyo ha sido incondicional, me han alentado, me han hecho crecer y superar cada obstáculo a lo largo de mi vida y carrera universitaria. A cada persona, compañero, amigo que conocí y me enseñó algo que yo no sabía, a Mario Alberto Torres que siempre me insto a seguir adelante y a nunca rendirme sé que donde estas, estarás feliz de estar a un paso de poder concluir la carrera, sé que estas en un mejor lugar y que tus deseos de salir adelante los llevare siempre conmigo, a mis familiares que siempre me apoyaron de una u otra manera y lo estaré eternamente agradecido y por último, pero no menos importante, a cada docente que compartió sus conocimientos para que hoy por hoy podamos ser quienes somos.

”Y por último: Deseo dedicar este momento tan importante a mí mismo, por no dejarme vencer, ya que en ocasiones el principal obstáculo se encuentra en uno mismo. ”

Ricardo David Gutiérrez

Dedicatoria

El presente trabajo de seminario de graduación lo dedico a Dios ya que, sin Él nada somos y nada podemos hacer, él es quien me ayudo en el transcurso del camino, me ha dado la sabiduría, el conocimiento y las fuerzas en la trayectoria de los 7 años en la universidad, me ha sostenido y ha guardado siempre me ha cubierto con su manto celestial.

A mi Madre Felix Mariel Perez Estrada ya que, después de Dios, ella ha hecho posible que haya llegado hasta aquí, su apoyo ha sido incondicional, me han alentado, me han hecho crecer y superar cada obstáculo a lo largo de mi vida y carrera universitaria. A cada persona, compañero, amigo que conocí y me enseñó algo que yo no sabía, que compartió su tiempo para que yo adquiriera el conocimiento, a cada uno de ellos que se volvieron familia y, por último, pero no menos importante, a cada docente que compartió sus conocimientos para que hoy por hoy podamos ser quienes somos.

Eddy Ricardo Estrada Pérez

Dedicatoria

El presente trabajo de seminario de graduación se lo dedico primeramente a Dios por haberme permitido culminar una etapa y meta de mi vida, a mi familia por ser el pilar fundamental de mi motor diario y principalmente a mi mejor amigo Mario Alberto Torres por haber sido una persona con metas firmes que me enseñó que siempre existen retos en la vida que somos capaces de realizar de la manera más inteligente y divertida, por él y por mí este año culmino la carrera.

Cheury Rivera Vega

Agradecimiento

Agradezco al Señor por permitirme llegar hasta aquí, por los recursos que proveyó, porque me permitió adquirir conocimiento; le agradezco por darme la confianza en él medio de las dificultades, problemas, enfermedades, estoy más que agradecido con él porque cuando sentí que no podía más, él fue quien renovó mis fuerzas y me permitió llegar al final de mi carrera universitaria.

Agradezco a mis padres de crianza por la paciencia, por hacerme ver las cosas con claridad cuando todo se volvía gris, por sus consejos, por creer en mí aun cuando yo no lo hacía, por ser un ejemplo, por inspirarme, por todo.

A mis compañeros, porque durante todos estos años muchos siempre estuvieron dispuestos a ayudarme, por motivarme a seguir adelante y por creer en mí, agradezco de manera especial a Elba del Carmen Poveda Ñurinda y a Erasmo José Torres Ríos porque siempre ha estado presto a ayudarme, orientarme y porque ha creído en mí y al resto de compañeros que de una u otra manera nos ayudaron a poder culminar este trabajo.

A la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Facultad de Ciencias económicas, a los docentes que hicieron que amáramos la carrera de administración de empresas, que nos inspiraron y motivaron a seguir adelante, en especial a la Msc. Estela Quintero y a nuestro tutor Msc. Fredy Fitoria Reyes quien nos brindó el conocimiento, el acompañamiento y las herramientas necesarias para la realización de nuestro seminario de graduación.

Ricardo David Gutiérrez

Agradecimiento

En estas líneas quiero agradecer a Dios por ser mi guía y acompañarme en el transcurso de mi vida, brindándome paciencia y sabiduría para culminar mi carrera no ha sido fácil pero la persistencia es la clave para lograr cada uno de los objetivos que me propuse.

A mi madre Félix Mariel Pérez Estrada ya que acido mi pilar fundamental y haberme apoyado incondicionalmente, pese a las adversidades e inconvenientes que se presentaron.

Agradezco a mí tutor M.A.E Fredy Fitoria quien, con su experiencia, conocimiento y motivación me oriento en la investigación gracias por sus enseñanzas. Y por supuesto a mi Universidad y docentes que, con su sabiduría, conocimiento y apoyo, motivaron a desarrollarme y concluir con una etapa de mi vida, gracias por la paciencia, orientación.

Eddy Ricardo Estrada Pérez

Agradecimiento

Primero y como más importante, agradezco sinceramente al tutor de tesis, Dr. Fredy Fitoria Reyes por sus esfuerzos y dedicación, sus conocimientos, sus orientaciones, su manera de trabajar, su persistencia, su paciencia y su motivación ha sido fundamental para mi formación, de manera especial a la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, a mis profesores quienes inculcaron en mí un sentido de seriedad, responsabilidad y rigor académico sin los cuales no podría tener una formación completa como profesional, a todos quienes de una u otra forma me brindaron su apoyo incondicional.

Cheury Rivera Vega

Resumen

El presente documento es de carácter investigativo y tiene como tema organización y hace énfasis en la motivación del personal y su impacto en la productividad organizativa. El objetivo general es describir los factores que motivan al talento humano como desarrollo en las funciones en las organizaciones.

La base teórica que respalda este informe se basa en cuatro capítulos esenciales, Concepto de motivación en la productividad organizativa, Impacto de la motivación en la organización, La motivación laboral como herramienta de gestión en la organización, Sistema de recompensas y la influencia que tiene sobre el desempeño en las organizaciones.

La metodología utilizada para llevar a cabo el desarrollo de este seminario fueron la selección de información en documentos bibliográficos y sitios web en los libros: Acosta, J. Errores en la dirección de personas, Administración, Chiavenato Idalberto (2007). Administración de Recursos Humanos, Chiavenato Idalberto (2009), Gestión del Talento Humano, Consultores, A. (25 de octubre de 2020), Alteco consultores, Elena. (2020), González Sanz, M. (23 de 09 de 2020). Newstrom, John (2011) Comportamiento humano en el trabajo también el desarrollo de este informe se realizó aplicando las normas APAS 6.

Los principales términos descriptores del informe son: dedicatoria, agradecimientos, introducción, justificación, objetivos del informe, desarrollo, conclusiones y bibliografía.

Introducción

El presente documento con el tema de la organización es una investigación sobre el subtema motivación del personal y su impacto en la productividad organizacional.

La motivación en el trabajo es fundamental para aumentar la productividad empresarial y el trabajo en equipo de las diferentes actividades que realizan, además de que cada una de las personas de la organización se sienta realizada en su puesto de trabajo, de esta forma los trabajadores se consideran parte importante de la empresa y trabajan para conseguir lo mejor para ellos y para la empresa.

El objetivo en el presente documento es describir los factores que motivan el talento humano en el desarrollo de las funciones ya que, el talento humano de una empresa es considerada la pieza clave para lograr los objetivos de la misma. Hay que señalar que ese talento debe estar comprometido y motivado para llegar al éxito.

El capítulo uno de este documento tiene como título generalidades de la motivación del personal, en este capítulo se plantean conceptos sobre la motivación en la productividad organizativa, los objetivos, tipos, las necesidades humanas y la aplicación en el entorno laboral.

El segundo capítulo tiene como título el impacto de la motivación en la organización, este contiene información sobre el enfoque de la organización, la satisfacción laboral, su importancia y técnicas para el desarrollo de la motivación en la organización.

El tercer capítulo tiene como título la motivación como herramienta de gestión en la organización, en el cual se plantea el ciclo de motivación completo, sus teorías de proceso y el análisis de gestión claves en la motivación.

Y por último el cuarto capítulo tiene como título el sistema de recompensas y la influencia que tiene sobre el desempeño de las organizaciones, en este capítulo se plantean conceptos sobre remuneración, recompensa financiera y no financiera, remuneración sustentada en competencia y sistemas de incentivos económicos.

Justificación

La motivación del personal es fundamental para llegar al éxito empresarial, aunque muchos directivos o jefes no han tomado en cuenta la importancia de todo esto, se debe tener en cuenta el factor humano en la actividad empresarial. La gestión adecuada del talento humano resulta indispensable para alcanzar los objetivos individuales y de equipo de las empresas, por ello es de vital importancia que los directores de las empresas identifiquen las habilidades de cada trabajador para ubicarlos en el área adecuada, porque esto no solo potencializa las habilidades del profesional, sino que al mismo tiempo alimentan su sentido de pertenencia al equipo.

La motivación del personal tiene como fundamental importancia el desarrollo de una empresa, el aumento en la productividad organizacional ya que incide directamente en la rentabilidad y viabilidad del negocio, por ello es vital conocer y monitorizar sus indicadores. La productividad laboral es la medida por hora de trabajo generado por cada empleado de una empresa u organización y no debe permanecer estática sino su tendencia debe ser siempre a aumentar.

Este documento servirá como instrumento de apoyo y de consulta para los estudiantes de la carrera de Administración de empresas y mercadotecnia que requieran conocer o ampliar sus conocimientos sobre esta temática.

Objetivos

Objetivo general

Describir los factores que motivan el talento humano como desarrollo en las funciones para incrementar efectividad en la organización.

Objetivos específicos

1. Conceptualizar las generalidades de la motivación del personal para la organización.
2. Evaluar el impacto de la motivación que exhiben a los trabajadores para aumentar la productividad en la organización.
3. Analizar la motivación laboral en trabajadores como herramienta de gestión en la organización.
4. Identificar los sistemas de recompensas y la influencia organizacional que tiene sobre el desempeño laboral para las organizaciones.

Capitulo uno: Generalidades de la motivación del personal.

La motivación del trabajo es el conjunto de fuerzas internas y externas que hacen que un empleado elija un curso de acción y se conduzca de ciertas maneras. Desde un punto de vista ideal, estas conductas se dirigirán al logro de una meta organizacional. La motivación del trabajo es una combinación compleja de fuerzas psicológicas dentro de cada persona, y los empleados tienen un interés vital. (Newstrom, John;, 2011, pág. 107)

1.1. Concepto de motivación en la productividad organizativa

Se define motivación como los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo. Si bien la motivación en general se refiere al esfuerzo para lograr cualquier objetivo, nosotros nos limitaremos a los objetivos organizacionales, con objeto de reflejar nuestro interés particular en el comportamiento relacionado con el trabajo.

(Robbins y Judge;, 2009, pág. 175)

Las relaciones humanas que sirve para empezar a entender el fenómeno de la motivación, el contacto físico por medio de caricias es elemental en la niñez porque cubre las necesidades psicológicas de hambre de caricias, así como comer y dormir cubren necesidades biológicas o fisiológicas. La privación emocional provoca cambios orgánicos degenerativos que pueden ocasionar la muerte. En los adultos las fuerzas biológicas, psicológicas y sociales generan un conflicto por la necesidad de satisfacerlas que lo hacen adoptar formas simbólicas y sutiles de intimidad como el saludo y la conversación, que son las formas de transacción y de unidad en las relaciones sociales y que transforman en necesidad de reconocimiento. (Benavides Pañeda, 2004, pág. 56)

Motivo es todo aquello que impulsa a la persona a actuar de determinada manera o que da origen, por lo menos, a una determinada tendencia, a un determinado comportamiento. Ese impulso a la acción puede estar provocado por un estímulo externo (proveniente del ambiente) y también puede ser generado internamente por los procesos mentales del individuo. En ese aspecto, la motivación está relacionada con el sistema de cognición de la persona. Krech, Crutchfield y Ballachey explican que “los actos del ser humano están guiados por su cognición —por lo que piensa, cree y prevé. Pero al preguntarse por el motivo por cual actúa de esa forma se plantea la cuestión de la motivación.

La motivación funciona en términos de fuerzas activas e impulsoras, que se traducen en palabras como deseo y recelo (temor, desconfianza y sospecha). La persona desea poder y estatus, teme la exclusión social y las amenazas a su autoestima.

Además, la motivación busca alcanzar una meta determinada, el ser humano gasta energía para lograrlo”. Proporciona distintos patrones de conducta. Los valores sociales y las capacidades para lograr objetivos son igualmente diferentes, y así sucesivamente. Para hacerlo aún más complicado, en un mismo individuo, con el tiempo, cambian las necesidades, los valores sociales y las capacidades. A pesar de todas estas diferencias, el proceso que dinamiza la conducta es más o menos semejante en todas las personas. En otras palabras, aun cuando los patrones de comportamiento varíen, el proceso que les da origen es, básicamente, el mismo en todas las personas. (Chiavenato, Idalberto;, 2007, págs. 47-48)

1.2. Las personas

Las organizaciones dependen de las personas para que las dirijan, controlen y para que operen y funcionen. No hay organización sin personas. Toda organización está constituida por ellas, de quienes depende para su éxito y continuidad. El estudio de las personas constituye un punto básico de las organizaciones y especialmente, de la ARH.

Sin organizaciones ni personas no habría Área de Recursos Humanos (ARH). En esta última hay dos vertientes diferentes al considerar a las personas: las personas en cuanto tales (dotadas de características propias de personalidad e individualidad, de aspiraciones, valores, actitudes, motivaciones y objetivos individuales) y las personas como recursos (dotadas de habilidades, capacidades, destrezas y conocimientos necesarios para la tarea organizacional).

La ARH moderna, procura tratar a las personas como tales y no sólo como recursos organizacionales importantes, de esta forma rompe con la tradición de tratarlas como simples medios de producción, es decir, las considera personas y no simplemente como recursos o insumos. Hace poco tiempo, a las personas se les trataba como objetos, como recursos productivos, semejante a las máquinas o a las herramientas de trabajo, como meros agentes pasivos que debían ser administrados.

Se observó que esa forma limitada y retrógrada de considerar a las personas ocasionaba fuertes resentimientos y conflictos laborales, además de un gradual distanciamiento y alejamiento de las personas de sus tareas en la organización. Como consecuencia de esto se presentaban problemas de calidad y productividad. Esos problemas se enfrentaban como si sólo concernieran a la gerencia y a la dirección, pero no a las personas. De hecho, la gerencia y la dirección están constituidas por un porcentaje muy pequeño de integrantes de la organización, esos problemas eran analizados y resueltos por una pequeña minoría que tenía otras muchas cosas que hacer.

En realidad, muchos de esos problemas eran diferidos y aplazados, asimismo ocasionaban una reducción en la competitividad de las organizaciones. La tendencia

actual es que todas las personas en todos los niveles sean administradores, y no sólo realizadores de sus tareas.

Cada persona debe estar consciente de que además de realizar sus tareas, debe ser un elemento de diagnóstico y de solución de problemas, para que su trabajo en la organización mejore de manera continua. Así es como las organizaciones de éxito crecen y se fortalecen. (Chiavenato, Idalberto;, 2007, pág. 43)

1.2.1. La variabilidad humana

El hombre es un animal social con una incontenible tendencia a la vida en sociedad. El hombre vive en organizaciones y ambientes cada vez más complejos y dinámicos. De esta manera “las organizaciones son personas, las organizaciones son grupos y las organizaciones son organizaciones. Los gerentes administran personas, los gerentes administran grupos y los gerentes administran organizaciones. Los gerentes son personas, los gerentes son miembros de grupos y los gerentes son miembros de organizaciones”.

Sin embargo, la variabilidad humana es muy grande, cada persona es un fenómeno multidimensional, el cual está sujeto a las influencias de una enorme cantidad de variables. Las grandes diferencias en aptitudes, así como los patrones de conducta aprendidos son diversas. Las organizaciones no disponen de datos o medios para comprender a sus miembros en toda su complejidad (Chiavenato, Idalberto;, 2007, pág. 44)

Dado que las organizaciones están compuestas por personas, el estudio de éstas constituye el tema básico en el análisis de las organizaciones y especialmente en el de la ARH. Pero, aunque las organizaciones están compuestas por personas y éstas necesitan incorporarse a las organizaciones para lograr sus objetivos, esta alianza no siempre resulta fácil.

Las organizaciones son diferentes entre sí y lo mismo ocurre con las personas. Las diferencias individuales hacen que cada uno tenga sus propias características de personalidad, sus aspiraciones, valores, actitudes, motivaciones, aptitudes, etc. Cada persona es un fenómeno multidimensional sujeto a la influencia de una enorme cantidad de variables. (Chiavenato, Idalberto;, 2007, pág. 45)

1.2.2. La cognición humana

La cognición es la manera en que una persona se percibe e interpreta a sí misma y a su medio externo. La cognición es el filtro personal a través del cual la persona ve, siente y percibe el mundo a su alrededor. Así mismo es lo que establece la creencia y la opinión respecto a uno mismo o al mundo exterior. Para comprender la conducta de las personas en el ámbito de esta exposición, existen dos teorías importantes: La teoría de campo de Lewin y La teoría de la disonancia cognitiva de Festinger. Ambas explican cómo funciona la cognición humana. (Chiavenato, Idalberto;, 2007, pág. 45)

1.2.2.1. Teoría de campo de Lewin

La teoría de campo de Lewin asegura que la conducta humana depende de dos factores fundamentales:

1. La conducta se deriva de la totalidad de factores y eventos coexistentes en determinada situación. Las personas se comportan de acuerdo con una situación total (Gestalt), que comprende hechos y eventos que constituyen su ambiente.
2. Esos hechos y eventos tienen la característica de un campo dinámico de fuerzas, en el que cada uno tiene una interrelación dinámica con los demás, que influye o recibe influencia de los otros. Este campo dinámico produce el llamado campo psicológico personal, que es un patrón organizado de las percepciones de cada individuo y que determina su manera de ver o de percibir las cosas en su ambiente.

El campo psicológico es el espacio vital en el que se encuentra la persona y su ambiente psicológico. El ambiente psicológico o conductual es lo que la persona percibe e interpreta en relación con su ambiente externo.

Es el ambiente el que se relaciona con sus necesidades actuales. En el ambiente psicológico, los objetos, las personas y las situaciones pueden adquirir valores que determinan un campo dinámico de fuerzas psicológicas. El valor es positivo cuando los objetos, las personas y las situaciones pueden o prometen satisfacer las necesidades presentes del individuo y es negativo cuando pueden o prometen ocasionar algún perjuicio o daño.

La tendencia de los objetos, personas o situaciones con valor positivo es atraer al individuo, mientras que los de valor negativo es causarle aversión o huida. La atracción es una fuerza o vector dirigido hacia el objeto, la persona o la situación, mientras que la aversión es una fuerza o vector que lo lleva a apartarse, a alejarse del objeto, la persona o la situación. Un vector siempre tiende a producir un movimiento en cierta dirección. Cuando dos o más vectores actúan al mismo tiempo sobre una persona, el movimiento es una especie de fuerza resultante (o momento de fuerzas). Algunas veces el movimiento producido por los vectores puede ser impedido o bloqueado completamente por una barrera (impedimento u obstáculo). En general, el movimiento puede ser de aproximación o de alejamiento.

El modelo conductual humano según la teoría de campo puede representarse matemáticamente por la ecuación

$$C = f(P, M)$$

Donde la conducta (C) es resultado o función (f) de la interacción entre la persona (P) y su ambiente (M). En esta ecuación, la persona (P) está determinada por las características genéticas y por las adquiridas por el aprendizaje a través de su contacto con el medio. La teoría de campo explica por qué un mismo objeto, situación o persona pueden ser percibidos e interpretados de manera diferente por cada individuo. (Chiavenato, Idalberto;, 2007, págs. 45-46)

1.2.2.2. Teoría de la disonancia cognitiva

La teoría de la disonancia cognitiva de Festinger se basa en la premisa de que cada persona se esfuerza por obtener un estado de consonancia o coherencia consigo misma. Si la persona tiene conocimientos sobre sí misma y sobre su ambiente incongruentes entre sí (es decir, un conocimiento implica lo opuesto al otro), entonces se presenta un estado de disonancia cognitiva.

La disonancia cognitiva es una de las principales fuentes de incongruencia conductual. Las personas no la toleran y cuando se presenta (por ejemplo, cuando un individuo cree en una cosa y, sin embargo, actúa de manera contraria a esa creencia), se ven motivadas a reducir el conflicto. A ese conflicto o incongruencia se le da el nombre de disonancia. Un elemento cognitivo es una especie de creencia, conocimiento u opinión que el individuo tiene de sí mismo o del medio externo.

Los elementos cognitivos pueden estar relacionados de tres maneras: consonante, disonante o irrelevante:

1. Relación disonante, cuando el individuo cree que fumar es nocivo, y sin embargo sigue fumando (dos cogniciones en relación disonante).
2. Relación consonante, cuando cree que fumar es nocivo y por lo tanto deja de fumar (dos cogniciones en relación consonante).
3. Relación irrelevante, cuando considera que fumar es nocivo y le gusta pasear (elementos en una relación irrelevante).

Cuando se presenta una relación disonante, la persona se siente mal y para escapar del conflicto íntimo trata de adoptar una de las tres acciones siguientes:

1. Puede reducirla, con la modificación de sus cogniciones personales para sintonizarlas o adecuarlas a la realidad externa. La persona modifica su conducta para reducir la disonancia en relación con la realidad externa.
2. Puede reducirla, al tratar de modificar la realidad externa para adaptarla a sus cogniciones personales. La persona conserva sus convicciones y trata de modificar el mundo a su alrededor para adecuarlo a ellas.

3. Si no puede modificar sus convicciones personales ni la realidad externa, entonces la persona tiene que convivir con el conflicto íntimo de la relación disonante o incongruente.

La cognición proporciona un cuadro de referencia para que las personas se sitúen en el mundo que las rodea y lo entiendan adecuadamente. La disonancia cognitiva proviene de situaciones que plantean algún proceso de decisión para el individuo y del conflicto resultante de cogniciones que no coinciden o no concuerdan entre sí. En realidad, la vida de todas las personas es una constante búsqueda de reducción de la disonancia.

De estas dos perspectivas (la teoría de campo y la de la disonancia cognitiva) se concluye que la conducta de las personas se apoya más en sus percepciones personales y subjetivas que en hechos objetivos y concretos que existan en la realidad. No es la realidad lo que cuenta, sino la manera personal e individual de visualizarla e interpretarla. Así, las personas no se comportan en relación con la realidad propiamente dicha, sino de acuerdo con la manera en que la perciben y la sienten, esto es, en relación con sus cogniciones personales. (Chiavenato, Idalberto;, 2007, págs. 46-47)

1.2.3. La compleja naturaleza humana

En función de la teoría de campo y de la teoría de la disonancia cognitiva surgen tres enfoques para el estudio de la conducta de las personas:

1. La persona como un ser transaccional, que no sólo recibe insumos del ambiente y reacciona a ellos, sino que también asume una posición proactiva, al anticiparse y muchas veces al provocar modificaciones en su ambiente.
2. La persona con un comportamiento dirigido hacia un objetivo, es decir que la persona es capaz de tener objetivos o aspiraciones y de hacer esfuerzos para alcanzarlos.
3. La persona como un modelo de sistema abierto, dirigido a objetivos, interdependiente con el medio físico y social, activamente involucrada en

transacciones con ese medio en la medida en que persigue sus objetivos. Esto exige que la persona desarrolle capacidades mentales: pensar, decidir, etc., y que adquiera informaciones y creencias que le permitan conocer a las personas y a las cosas en su ambiente, así como enfrentarse a ellas. Resulta importante conocer las percepciones de las personas y cómo éstas elaboran una especie de sistema de filtros mediante los cuales conciben su realidad ambiental. (Chiavenato, Idalberto;, 2007, pág. 47)

1.3. Objetivos de la motivación organizativa

Es el impulso necesario para mover a las personas a la realización o logro de un objetivo es un factor importante en el desarrollo y progreso de una empresa debido a que depende de esta la actitud y la conducta de los subordinados con relación al su trabajo y al logro las metas propuestas.

Motivar en 7 pasos

El arte de motivar, si bien no atiende a recetas, sí que puede desplegarse estableciendo unos objetivos o metas que cumplir en el proceso.

1. Conectar el mundo emocional de la persona que se quiere motivar.
2. Eliminar los factores de insatisfacción.
3. Encontrar la *palanca de cambio*.
4. Alinear los objetivos personales con los organizacionales.
5. Entrenar la *habilidad del bienestar*".
6. Generar corresponsabilidad.
7. Establecer procedimientos para el *feedback (Retroalimentación)* que ayuden al seguimiento y a la supervisión.

Algunos beneficios de motivar en 7 pasos

1. Eficacia: se atiende a las necesidades reales de cada empleado
2. Eficiencia: por ser más eficaz, también es más eficiente, porque se emplean menos recursos de manera poco efectiva.
3. Reconocimiento: los empleados tratados desde el “enfoque a personas” y que sienten que sus necesidades personales son atendidas, consideran que su aportación es importante para la organización, pues no son un “número más” al que se dirigen de forma “estándar”, sino que son especiales, como especial es cada empleado de la organización.
4. Sentido de pertenencia: generar corresponsabilidad aumenta la implicación y la vinculación con la organización.
5. Liberación de talento: el reconocimiento y la pertenencia, así como el bienestar y la satisfacción ayudan a la generación del buen ambiente de trabajo que permite que cada empleado aporte lo mejor de sí e incluso llegue a motivar a los de su entorno laboral.
6. Mayor rendimiento: estos beneficios en conjunto, sin duda, generan un aumento del rendimiento. (Elena, 2020, pág. 6)

1.4. Tipos de motivación

De acuerdo con (Charles G. Morris & Albert A. Maisto, 2005), conviene reflexionar sobre las etapas a través de las cuales se desarrolla el mecanismo de la Motivación, entre estas están la Aprehensión de valores, esta puede ser “directa, intuitiva, espontánea, y puede ser también insinuada, provocada por circunstancias y estímulos. Los valores en cuestión pueden ser directamente útiles y provechosos en sí mismos, o pueden ser instrumentales e intermediarios para la conquista de otros valores más remotos y alejados de la experiencia de los miembros de un grupo.

La motivación es la inclinación para realizar ciertas cosas o esa emoción que nos invade al pensar que podemos lograr un objetivo a través de nuestro esfuerzo; es el impulso que nos invita a que tomemos acción sobre algo.

Es que la fuente de la motivación o la forma en la que se manifiesta no es siempre la misma para todos; de hecho, existen 8 tipos de motivación personal diferentes.

Algo fundamental que debemos entender antes de describir los diferentes tipos de motivación, es que el grado de motivación personal que sentimos por una misma cosa puede tener intensidades distintas en cada uno de nosotros. Es en realidad la importancia que le damos cada una de nosotras a ese objetivo, lo que indica el nivel de motivación que sentimos por llevarlo a cabo.

1.4.1. Motivación extrínseca

Como su nombre indica, cuando nos referimos al tipo de motivación extrínseca estamos hablando de estímulos que nos impulsan a actuar, que son provenientes del exterior y de la actividad que realicemos. En este sentido, lo que nos motiva en realidad son las recompensas externas que obtenemos al lograr el objetivo, como pueden ser el dinero o el reconocimiento.

Vale la pena aclarar que cuando tenemos este tipo de motivación, no necesariamente sentimos satisfacción al hacer todo aquello que debamos hacer para lograr el objetivo que tenemos planteado; es únicamente la recompensa que recibimos al cumplir con la meta lo que nos motiva.

Por ejemplo, podemos trabajar en algo que en realidad no nos guste, pero nos motiva el dinero que recibimos por haber trabajado; o cuando estamos en la universidad y estudiamos fuertemente para pasar una materia que nos cuesta trabajo y no nos gusta, pero nos motiva y el haber logrado esa materia que es necesaria para podernos graduar.

1.4.2. Motivación intrínseca

A diferencia de la motivación extrínseca, en este tipo de motivación el impulso que sentimos para realizar una actividad proviene de nuestro interior y no de alguna recompensa externa que podamos obtener con ello.

Este tipo de motivación personal está muy relacionada con nuestro crecimiento personal y nuestra autorrealización. En este caso, sentimos placer y satisfacción en el proceso de estar realizando aquella actividad y no únicamente cuando ésta termina.

Por ejemplo, cuando empezamos una práctica de yoga y seguimos asistiendo a la clase mientras vamos mejorando en las posturas, tenemos una motivación intrínseca, pues nos da placer estar practicando yoga.

Cuando tenemos este tipo de motivación personal no tenemos límites, pues nos involucramos por completo y ponemos nuestro empeño en aquello que estamos haciendo.

1.4.3. Motivación positiva

Hablamos de motivación positiva cuando tenemos el impulso de realizar alguna actividad y ser constantes en ello, ya sea porque podemos obtener una recompensa positiva en el caso de que sea una motivación extrínseca, o por el placer de realizar esta actividad si se trata de una motivación intrínseca.

1.4.4. Motivación negativa

En el caso contrario, cuando la fuerza que nos motiva para realizar alguna actividad es la de evitar una consecuencia desagradable, como una humillación o un castigo si se trata de motivación externa, o la sensación de fracaso o frustración si es una motivación interna, se trata de un tipo de motivación negativa.

1.5. Un modelo de motivación

Aunque unas cuantas actividades humanas son espontáneas y carecen de motivación, casi toda la conducta consciente se lleva a cabo por un motivo o causa. No requiere motivación que el pelo crezca, pero sí lo requiere un corte de pelo. Al final, todos nos quedamos dormidos sin motivación (aunque lo duden los padres con hijos pequeños), pero acostarse es un acto consciente que requiere motivación. Es tarea de un gerente identificar los impulsos y necesidades de los empleados y canalizar su conducta para motivarlos al desempeño de las tareas.

El papel de la motivación en el desempeño se resume en el modelo de motivación. Las necesidades e impulsos internos crean tensiones que se ven afectadas por el ambiente.

Por ejemplo, la necesidad de comida produce la tensión del hambre. La persona hambrienta examina su entorno para ver de qué alimentos (incentivos externos) dispone para satisfacer su hambre. Como el entorno afecta el apetito por clases particulares de comida, a un nativo de los Mares del Sur quizá se le antoje un pescado asado, y a un rancharo de Colorado, un buen corte de res a la parrilla. Ambas personas están listas para alcanzar sus metas, pero buscarán diferentes alimentos para satisfacer sus necesidades.

Éste es un ejemplo tanto de diferencias individuales como de influencias culturales en acción.

Como vemos, los resultados se logran cuando se da oportunidad (por ejemplo, una adecuada capacitación) a empleados motivados de tener un buen desempeño y los recursos (las herramientas adecuadas) para lograrlo.

La presencia de metas y el conocimiento de la existencia de incentivos para satisfacer las necesidades propias son también factores motivacionales poderosos que provocan la detonación del esfuerzo (motivación). Cuando un empleado es productivo y la organización se da cuenta, se le entregan recompensas. Si su naturaleza,

oportunidad y distribución son apropiadas, se satisfarán las necesidades e impulsos originales del empleado. En ese momento pueden surgir nuevas necesidades y el ciclo comienza de nuevo.

Por ende, es evidente que un punto de partida importante radica en entender las

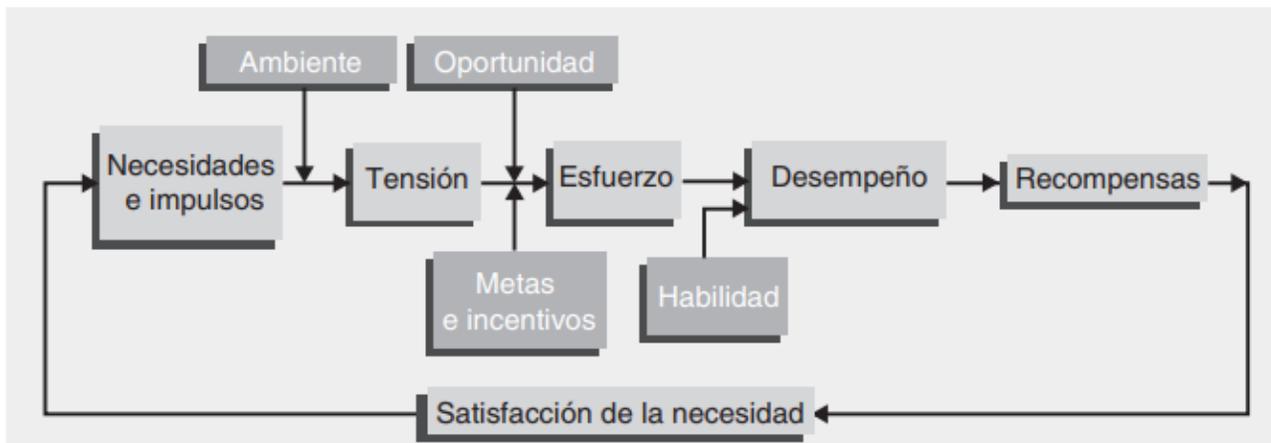


Figura: 1.1 Fuente: (Newstrom, 2011, pág.131)

necesidades del empleado. Presentaremos primero varios enfoques tradicionales para clasificar los impulsos y las necesidades; estos modelos sirven a los administradores para comprender la forma en que las necesidades internas de los empleados afectan después su conducta. Además, se desprenden lógicamente del análisis sistemático de la forma de modificar la conducta de los empleados mediante recompensas que satisfagan tales necesidades. (Newstrom, John, 2011, pág. 131)

1.6. Impulsos motivadores

La gente tiende a desarrollar ciertos impulsos motivadores (deseos intensos de algo) como producto del ambiente cultural en que vive, los cuales afectan la forma en que la gente considera su empleo y enfoca su vida. Gran parte del interés en estos modelos de motivación se generó a partir de la investigación de David C. McClelland, de la universidad de Harvard.

Este autor elaboró un esquema de clasificación que destacaba los tres impulsos más dominantes y señaló su significado para la motivación. Sus estudios revelaron que los impulsos motivadores de las personas reflejaban los elementos de la cultura en la que crecieron: su familia, escuela, iglesia y leer. En la mayoría de las naciones, uno o dos patrones de motivación tendían a estar muy arraigados entre los trabajadores porque crecieron con antecedentes similares. La investigación de McClelland se enfocó en los impulsos del logro, afiliación y poder. (Newstrom, John;, 2011, pág. 132)

1.6.1. Motivación del logro

La motivación de logro es un impulso que estimula a algunas personas para que persigan y alcancen sus metas. Un individuo con este impulso desea alcanzar objetivos y ascender por el camino del éxito. El logro se ve como algo importante sobre todo en sí mismo, no sólo por las recompensas que lo acompañan.

Trabajan con más ahínco cuando perciben que recibirán el crédito personal por sus esfuerzos, cuando el riesgo de fracaso es moderado y cuando reciben una realimentación específica sobre su desempeño anterior. Las personas con un alto impulso de logro asumen la responsabilidad de sus acciones y resultados, controlan su destino, buscan una realimentación periódica y les gusta ser parte de un esfuerzo individual o colectivo para ganar una meta. Como administradores, tienden a esperar que sus empleados también se orienten al logro. Estas altas expectativas dificultan algunas veces a los administradores orientados al logro, delegar con eficacia y que los empleados “promedio” satisfagan las demandas de sus jefes. (Newstrom, John;, 2011, pág. 132)

1.6.2. Motivación de afiliación

La motivación de afiliación es un impulso para relacionarse socialmente con las personas; es decir, trabajar con personas compatibles y experimentar un sentido de comunidad. Las comparaciones de empleados motivados por el logro con los motivados por la afiliación ilustran la forma en que ambos patrones influyen en la conducta. La gente orientada al logro trabaja más cuando sus jefes les proporcionan una evaluación detallada de su conducta laboral. Por su parte, las personas que se inclinan a la afiliación trabajan mejor cuando se les elogian sus actitudes favorables y su cooperación. La gente motivada por el logro elige auxiliares técnicamente capaces, con poca consideración por sus sentimientos personales respecto de ellos; los motivados por la afiliación tienden a elegir amigos y personas agradables, pues sienten una satisfacción interna cuando están con amigos y desean libertad en el trabajo para desarrollar tales relaciones.

Los administradores con fuertes necesidades de afiliación pueden tener dificultades con su nivel de eficacia. Aunque una gran preocupación por las relaciones sociales positivas suele generar un ambiente de trabajo cooperativo, el excesivo interés en la dimensión social puede interferir con el proceso vital de terminar las cosas. Los administradores orientados a la afiliación pueden tener problemas para asignar tareas complejas, dirigir las actividades de trabajo y vigilar la eficacia de las labores. (Newstrom, John;, 2011, págs. 132-133)

1.6.3. Motivación de poder

La motivación de poder es un impulso para influir en la gente, asumir el control y cambiar situaciones. Las personas motivadas por el poder desean causar un gran efecto en sus organizaciones, y están dispuestas a asumir riesgos con ese propósito. Una vez que obtienen el poder, pueden usarlo con fines constructivos o destructivos.

La gente motivada es excelente administradora si sus impulsos la inclinan a obtener poder institucional y no poder personal. El poder institucional es la necesidad de influir en la conducta ajena para el bien de la organización. Las personas con esta necesidad buscan el poder por medios legítimos y ascienden a puestos de liderazgo mediante un desempeño exitoso, por lo que son aceptados por los demás. Sin embargo, si los impulsos de un empleado lo dirigen a lograr poder personal, tiende a perder la confianza y respeto de empleados y compañeros, y se convierte en un líder organizacional fracasado. (Newstrom, John, 2011, pág. 133)

1.6.3. Aplicación administrativa de los impulsos

El conocimiento de las diferencias entre los tres impulsos motivadores requiere que los administradores tengan una visión amplia y entiendan las actitudes laborales de cada empleado. Así, tratan a cada empleado en forma diferente, de acuerdo con el impulso motivador más fuerte que identifiquen en cada uno. De este modo, el jefe se comunica con cada empleado de acuerdo con las necesidades particulares de éste. Como dijo un empleado, “mi jefe me habla en mi idioma”. Aunque hay varias pruebas para identificar la fuerza de los impulsos de cada empleado, la observación directa de su conducta es uno de los mejores métodos para determinar a qué estímulos van a responder. (Newstrom, John, 2011, pág. 133)

1.7. Necesidades humanas

Cuando una máquina se descompone, las personas reconocen que se necesita hacer algo. Los administradores tratan de encontrar las causas de la descompostura mediante un análisis basado en su conocimiento de las operaciones y necesidades de la máquina. Al igual que ésta, un trabajador que funciona mal lo hace por causas definidas que pueden relacionarse con sus necesidades. Para que muestre mejoras, el trabajador requiere una atención tan hábil y profesional como la máquina. Si tratáramos (diéramos mantenimiento) al personal tan bien como lo hacemos con las máquinas caras, tendríamos trabajadores más productivos, y por ende, más satisfechos. Primero debemos identificar las necesidades importantes para ellos. (Newstrom, John;, 2011, pág. 133)

1.7.1. Tipos de necesidades

Las necesidades se clasifican de varias formas. Una clasificación simple es 1) necesidades físicas básicas, llamadas necesidades primarias, y 2) necesidades sociales y psicológicas, llamadas necesidades secundarias. Las primeras son alimentación, agua, sexo, sueño, aire y una temperatura razonablemente cómoda. Estas necesidades surgen de los requisitos básicos de la vida y son importantes para la supervivencia del género humano. Por tanto, son prácticamente universales, pero su intensidad varía de una persona a otra. Por ejemplo, un niño necesita dormir más que una persona mayor, mientras que algunas personas mayores desean una habitación más cálida que otras.

Las prácticas sociales también condicionan las necesidades. Si acostumbra a tener tres comidas al día, cualquier persona tenderá a tener hambre las tres veces, aunque con dos bastaría. Si en la mañana se establece una pausa para el café, esta costumbre se convierte en un hábito de satisfacción de un apetito, así como una necesidad social.

Las necesidades secundarias son más ambiguas porque representan necesidades de la mente y el espíritu, más que del cuerpo; muchas se desarrollan a medida que la gente madura. Ejemplos son las necesidades que corresponden a la autoestima, sentido del deber, competencia, sentido de pertenencia, asertividad, y dar y recibir afecto. Las necesidades secundarias son las que complican los esfuerzos motivadores de los administradores, pues casi cualquier acción que emprendan las afecta. Por tanto, la planeación de los administradores debe considerar el efecto de toda acción propuesta sobre las necesidades secundarias de los empleados.

Aquí ofrecemos siete conclusiones básicas sobre las necesidades secundarias.

1. Están muy motivadas por la experiencia.
2. Su tipo e intensidad varían entre las personas.
3. Se modifican al paso del tiempo para todos.
4. Por lo general no están aisladas, sino que operan de manera combinada y se influyen entre sí.
5. A menudo se ocultan de un reconocimiento consciente.
6. Son sentimientos vagos, en contraste con las necesidades físicas específicas.
7. Influyen con fuerza en la conducta. (Newstrom, John., 2011, pág. 134)

1.8. Jerarquía de necesidades de Maslow

De acuerdo con A. H. Maslow, las necesidades humanas no son de igual fuerza, y surgen (adquieren una importancia creciente) en una secuencia predecible, pero relativamente fluida. En particular, a medida que las necesidades primarias se satisfacen razonablemente, las personas otorgan más importancia a las necesidades secundarias. La jerarquía de necesidades de Maslow identifica y centra la atención en cinco niveles, esta jerarquía se presenta de manera breve y después se interpreta en las siguientes secciones.

Necesidades de orden inferior Las necesidades de primer nivel, que se refieren a la supervivencia básica, son las necesidades fisiológicas de alimento, aire, agua y sueño. El segundo nivel que tiende a predominar es la seguridad corporal (como evitar un ambiente peligroso de trabajo) y la seguridad económica (como una garantía de no despidos o un plan cómodo de jubilación).

Se acostumbra llamar al conjunto de estos dos niveles necesidades de orden inferior, y son similares a las necesidades primarias antes expuestas.

Necesidades de orden superior Hay tres niveles de necesidades de orden superior. El tercer nivel en la jerarquía se refiere al amor, sentido de pertenencia y participación social en el trabajo (amistades y compatibilidad con otros compañeros de trabajo).

Las necesidades del cuarto nivel engloban las de autoestima y estatus, entre las que se cuentan las de valía personal y competencia. El sentimiento de competencia, que se deriva de la realización competente de las tareas y la confianza de otros, provee estatus.

La necesidad de quinto nivel es la necesidad de autorrealización, que es el proceso continuo de llegar a ser todo aquello de lo que uno es capaz, emplear en lo posible las habilidades propias, tener una combinación rica de valores y propósito, y ejercitar el talento hasta el máximo.

En esencia, el modelo de jerarquía de necesidades de Maslow sostiene que las personas tienen necesidades que desean satisfacer. Sin embargo, una vez satisfechas, no son tan motivadoras como las que no lo están. Los empleados se motivan con mayor entusiasmo por lo que buscan en el presente, que por recibir más de lo que ya tienen. Una necesidad plenamente satisfecha no es un fuerte motivador. (Newstron, John;, 2011, págs. 134-135)

1.9. Modelo bifactorial de Herzberg

Frederick Herzberg desarrolló un modelo bifactorial de la motivación. Este investigador solicitó a los participantes en su estudio que pensarán en una época en que se sintieron especialmente bien respecto de su empleo, y en otra época en que se sintieron especialmente mal.

También les pidió que describieran las condiciones que les generaron estos sentimientos. Así descubrió que los empleados señalaban diferentes tipos de condiciones que les producían sentimientos de bienestar y de malestar. En otras palabras, si un sentimiento de logro los hacía sentirse bien, su carencia rara vez se interpretaba como causa de un sentimiento desagradable. En cambio, algún otro factor, como algunas políticas de la compañía, se señalaba con mayor frecuencia como causa de ese malestar.

Factores de mantenimiento y motivacionales Herzberg concluyó que existían dos conjuntos autónomos de factores que influían en la motivación. Antes de este momento, las personas suponían que la motivación y la falta de ella eran tan sólo extremos opuestos de un mismo factor a lo largo de un continuo. Herzberg trastocó el punto de vista tradicional cuando afirmó que la ausencia de ciertos factores del puesto, como la seguridad de empleo y las condiciones de trabajo, frustraban a los empleados. Sin embargo, su presencia suele llevar a los empleados sólo a un estado neutral. Tales factores no son motivadores muy fuertes.

Estos poderosos elementos se llaman factores de higiene, o factores de mantenimiento, porque no deben ignorarse. Se requieren para construir una base sobre la cual se cree un nivel razonable de motivación para los empleados.

Otras condiciones de trabajo funcionan sobre todo para construir esta motivación, pero su ausencia rara vez produce factores que la obstaculicen poderosamente. Estas condiciones se conocen como factores motivacionales, motivadores o satisfactorias. Durante muchos años los administradores se han preguntado por qué sus políticas de protección y una amplia variedad de prestaciones no elevaban la motivación de los empleados.

La idea de separar los factores motivacionales y de mantenimiento ayudó a responder esta pregunta, porque, de acuerdo con Herzberg, las prestaciones y las políticas de personal eran en primer lugar factores de mantenimiento.

Los motivadores se centran sobre todo en el trabajo; se relacionan con el contenido del trabajo.

Por otra parte, los factores de mantenimiento se refieren fundamentalmente al contexto del trabajo, porque se relacionan con el ambiente que lo rodea. La diferencia entre el contenido y el contexto del trabajo es significativa. Muestra que los empleados están motivados en primer lugar por lo que hacen por sí mismos. Cuando asumen la responsabilidad o ganan reconocimiento por su propia conducta, se motivan en gran medida.

Motivadores intrínsecos y extrínsecos La diferencia entre el contenido y el contexto del trabajo es similar a la diferencia entre los motivadores intrínsecos y extrínsecos en psicología.

Los motivadores intrínsecos son gratificaciones internas que una persona siente cuando realiza un trabajo, de manera que hay una conexión directa y a menudo inmediata entre el trabajo y las recompensas. En este caso, los empleados están motivados por sí mismos. Los motivadores extrínsecos son gratificaciones externas que ocurren fuera de la naturaleza del trabajo, sin una satisfacción directa en el momento en que se realizan las labores. Ejemplos de ellos son los planes de jubilación, seguros de salud y vacaciones. Aunque los empleados aprecian estos aspectos, no son motivadores eficaces.

Interpretación del modelo bifactorial El modelo de Herzberg propone una distinción útil entre los factores de mantenimiento, necesarios, pero no suficientes, y los factores motivacionales, con el potencial de mejorar el esfuerzo del empleado. Este modelo amplió las perspectivas de los administradores, pues mostró el papel potencialmente poderoso de las recompensas intrínsecas que se desprenden del trabajo en sí mismo. Sin embargo, en la actualidad los administradores deben estar conscientes de que no pueden negar una amplia gama de factores que crean por lo menos un ambiente neutral de trabajo. Además, a menos que se atiendan razonablemente los factores de higiene, su ausencia será una fuerte distracción para los trabajadores. (Newstrom, John, 2011, págs. 136-137)

1.10. Modelo E-R-C de Alderfer

Este autor afirma que, al principio, los empleados se preocupan por satisfacer sus necesidades de existencia, que combinan factores fisiológicos y de seguridad. El sueldo, las condiciones físicas de trabajo, la seguridad del empleo y las prestaciones son elementos que cubren estas necesidades. Las necesidades de relación, en el siguiente nivel, se refieren a la comprensión y aceptación por parte de las personas ubicadas arriba, abajo y alrededor del empleado en el trabajo y otros ámbitos. Las necesidades de crecimiento pertenecen a la tercera categoría, y se refieren al deseo tanto de autoestima como de autorrealización.

Interpretación del modelo bifactorial El modelo de Herzberg propone una distinción útil entre los factores de mantenimiento, necesarios, pero no suficientes, y los factores motivacionales, con el potencial de mejorar el esfuerzo del empleado. Este modelo amplió las perspectivas de los administradores, pues mostró el papel potencialmente poderoso de las recompensas intrínsecas que se desprenden del trabajo en sí mismo. Sin embargo, en la actualidad los administradores deben estar conscientes de que no pueden negar una amplia gama de factores que crean por lo menos un ambiente neutral de trabajo. Además, a menos que se atiendan razonablemente los factores de higiene, su ausencia será una fuerte distracción para los trabajadores. (Newstrom, John, 2011, pág. 138)

1.11. Comparación de los modelos de Maslow, Herzberg y Alderfer

Las similitudes entre los tres modelos de necesidades humanas son muy claras, pero también existen contrastes importantes. Maslow y Alderfer se enfocan en las necesidades internas del empleado, mientras que Herzberg también identifica y distingue las condiciones (contenido o contexto del trabajo) que pueden plantearse para satisfacerlas. Las interpretaciones populares de los modelos de Maslow y Herzberg sugieren que en las sociedades modernas muchos trabajadores ya cubrieron sus necesidades de orden inferior, de manera que ahora están motivados en primer lugar por las necesidades y motivadores de orden superior.

Alderfer sostiene que dejar sin satisfacer las necesidades de relación o crecimiento causará un renovado interés en las necesidades de existencia. (Las consecuencias de las necesidades insatisfechas, ya sea que produzcan insatisfacción o que se afronten de modo productivo. Por último, los tres modelos indican que antes de que un gerente entregue recompensas, debe descubrir qué necesidad o necesidades dominan a un empleado particular en ese momento. De este modo, todos los modelos de necesidades aportan una base para comprender y aplicar la modificación de la conducta. (Newstrom, John;, 2011, págs. 138-139)

Figura: Comparación de los modelos de Maslow, Herzberg y Alderfer

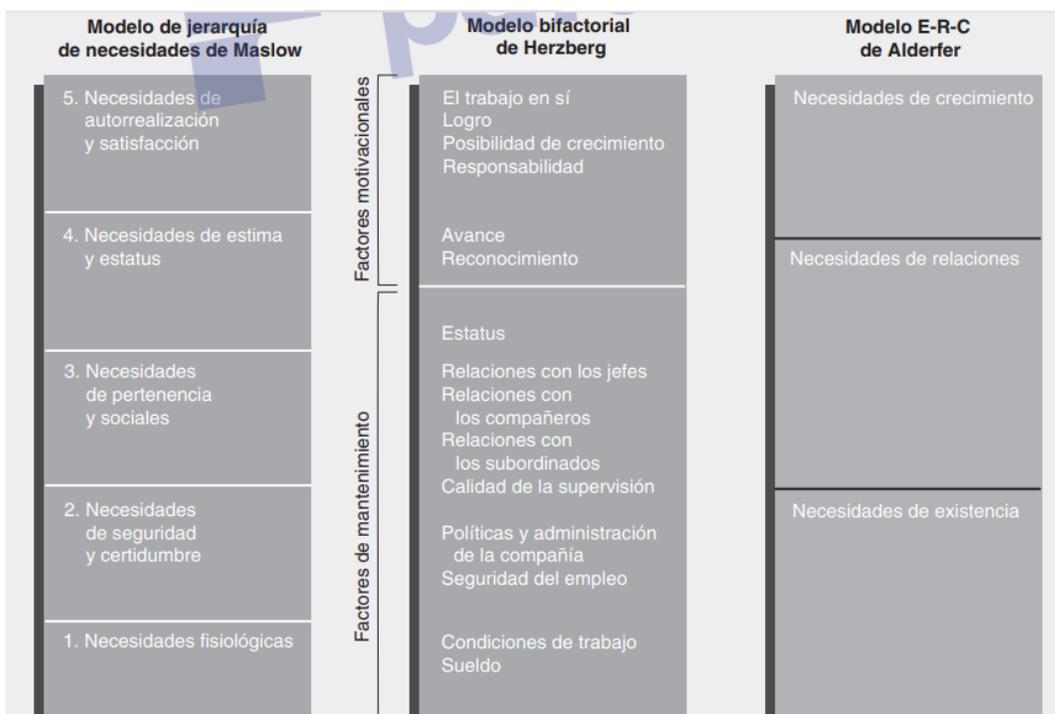


Figura: 1.2 Fuente: (Newstrom, John;, 2011, pág. 135)

1.12. Aplicación en el entorno laboral

La motivación de los trabajadores de la empresa, pero los más visibles son los siguientes:

1. **Puesto de trabajo:** este factor de motivación depende del puesto de trabajo que se le ofrezca al empleado, si se encuentra cómodo en él y si puede aspirar a crecer.
2. **Autonomía en el trabajo:** dar responsabilidades y permitir la participación y aportación de ideas para que la empresa pueda mejorar con la visión de los empleados. De esta forma, el empleado se sentirá esencial e importante en sus labores dentro de la empresa.
3. **Ambiente de trabajo:** es necesario crear un clima laboral agradable con buenas relaciones entre los diferentes integrantes de la compañía. Es la forma correcta de aumentar la satisfacción y la comodidad de los empleados en sus puestos de trabajo. También es necesario para que los trabajadores se sientan identificados con los valores de la empresa.
4. **Condiciones laborales:** los empleados se sienten motivados según su salario, si tienen primas por objetivos, horarios flexibles, conciliación laboral y personal y todas las demás condiciones que se incluyan en el contrato de trabajo.
5. **On boarding:** las organizaciones lo implementan para que el nuevo integrante de la empresa se integre perfectamente y de forma inmediata a su puesto de trabajo. Con este tipo de procesos el empleado se siente incluido, parte de la empresa desde el minuto 0. (Spain, 2020)

1.13. Implementación de la motivación laboral

Las empresas tienen diferentes técnicas para implementar e impulsar la motivación laboral en sus empleados. A continuación, te presentamos algunas para que las pongas en marcha en tu empresa:

1. **Política de incentivos:** los logros se deben reconocer y premiar. Puede ser tanto a nivel económico o en forma de premios, por ejemplo, unas vacaciones o un viaje.
2. **Promoción laboral:** la empresa debe facilitar la promoción laboral del trabajador. El trabajador se sentirá motivado por la posibilidad de ir ascendiendo de puesto de trabajo y, además, de sueldo.
3. **Definir objetivos y funciones:** es importante que cada empleado sepa qué tiene que hacer, el tiempo que tiene y los objetivos personales, del equipo y de la empresa en general. De esta forma, se trabaja la motivación laboral y el trabajo en equipo.
4. **Organizar correctamente la plantilla:** no hay nada más desmotivador para un trabajador que estar en un puesto en el que no demuestra sus habilidades o en el que se ve infra cualificado. Por lo que la asignación correcta de los empleados en puestos de trabajos según sus competencias es clave para contar con equipos motivados. (Spain, 2020)

Capítulo dos: Impacto de la motivación en la organización

Con respecto al impacto, (Chiavenato, 1993) opina que “la evaluación de desempeño es un proceso de revisar la actividad productiva del pasado para evaluar la contribución que el trabajador hace para que se logren objetivos del sistema administrativo; plantea que “es un proceso complejo no solo por las características de su estructura, sino también porque entran en juego muchos intereses individuales y de grupo” también describe que “ ante la modalidad que usualmente reviste este proceso en nuestro medio, los empleados no ocultan sus reservas y temores hacia la evaluación.

El autor (Chiavenato, 1993) indica que “el desempeño humano en el cargo es extremadamente situacional y varía de una persona a otra, y de situación en situación, pues depende de innumerables factores condicionantes que influyen bastantes. Cada persona evalúa la relación costo-beneficio para saber cuánto vale la pena de hacer determinado esfuerzo.

A su vez el esfuerzo individual depende de su percepción del papel que debe desempeñar” Sin embargo, (INNATIA, 2007) determina que “los expertos en gestión de recursos humanos otorgan a la motivación, un papel fundamental para conseguir un alto rendimiento laboral.

Sin embargo (Rosio Carpio Montoya & Adela Villalobos García, 2001) postula que “la motivación se debe considerar dentro del proceso de la gestión de los recursos humanos, ya que la motivación debe estar implícita dentro de las condiciones laborales que establece la organización para regular su desempeño; para el logro de este objetivo, es fundamental la satisfacción de los trabajadores, ya que definitivamente existe un vínculo estrecho entre el nivel de motivación laboral y el significado que tenga el trabajo para la gente” también reflexiona sobre que “es por ello que el desarrollar la motivación de los trabajadores, resulta un elemento de gran importancia, para lograr la buena marcha. (Consultores, 2020, párrafo 6)

2.1. Enfoque para la organización

La motivación en el trabajo es el conjunto de fuerzas psicológicas que activan el comportamiento de las personas en el ámbito laboral, lo mantiene y orienta hacia el alcance de los objetivos de la organización. Y es que para que las personas tengan un buen rendimiento, no basta con que posean los conocimientos, habilidades y competencias requeridas por el puesto de trabajo. Si no están motivadas, no dirigirán sus esfuerzos hacia los objetivos con la intensidad y persistencia necesaria. Es por ello por lo que, para que un individuo alcance su máximo potencial, ha de estar motivado. Sin motivación, no hay acción; y sin acción alineada con las metas, no hay rendimiento, ni logro de objetivos. Conocer qué es la motivación en el trabajo, bajo qué procesos puede ser activada y cómo crear las condiciones para maximizarla, es el desafío al que deben responder los líderes de las organizaciones. (Consultores, 2020)

2.2. Satisfacción laboral

Edwin Locke en 1969. Según este autor, la satisfacción laboral se puede definir como un estado emocional positivo y placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto.

El aspecto cognitivo de la satisfacción en el trabajo refiere a los pensamientos, creencias y opiniones de un empleado respecto a su empleo.

El aspecto afectivo se relaciona con sus sentimientos hacia el trabajo. Y el comportamiento comprende las acciones que el empleado realiza en base a esos pensamientos y sentimientos.

1. Condiciones laborales
2. Oportunidades de crecimiento y desarrollo
3. Resultados del trabajo
4. Naturaleza del trabajo en sí

2.3. Importancia de la Satisfacción Laboral

1. Sin duda alguna, los trabajadores son el recurso más vital de cualquier organización. Mantener a los empleados satisfechos mejora el desempeño general de la empresa por varias razones.
2. Menores tasas de ausentismo y rotación. Los trabajadores a los que les agrada su empleo tienen menor probabilidad de renunciar o de faltar al trabajo, lo cual resulta en un ahorro de tiempo y de dinero para el departamento de Recursos Humanos.
3. Mayor productividad. En general los empleados satisfechos sin importar su antigüedad tienen mejor desempeño que aquellos que no están contentos. De aquí la efectividad de las compañías con una mayor cantidad de empleados felices.
4. Lealtad. Cuando los empleados sienten que la empresa realmente apoya sus intereses, tienden a trabajar con más ahínco y compromiso. Esto suele denominarse bajo el concepto de comportamiento ciudadano.
5. La satisfacción laboral no sólo reduce el riesgo psicológico y social, sino que también es rentable para organizaciones de todo tipo de industrias.

La satisfacción laboral es importante en sí misma en tanto forma parte del bienestar social, y esta simple taxonomía [de un buen trabajo] permite comenzar a responder preguntas tales como “¿En qué aspectos son mejores los trabajos de los mayores que los trabajos de los jóvenes? (y viceversa)”, “¿Quiénes tienen buenos trabajos?” o “¿Cuándo los buenos trabajos son reemplazados por malos trabajos?”. Además, las medidas de calidad del empleo pueden predecir el comportamiento futuro del mercado laboral. Las decisiones que un trabajador toma sobre su empleo (cómo trabajar, cambiar de trabajo o permanecer en él, etcétera) dependen en gran medida de una evaluación subjetiva, en otras palabras, de su satisfacción laboral. (Clark, 2020)

2.4. Técnicas para el desarrollo de la motivación

La motivación es un factor fundamental en el proceso de superación personal y profesional. Las personas necesitamos alicientes para conseguir los retos marcados, necesitamos sentirnos satisfechos, reconocidos y premiados. Por eso, las técnicas dirigidas a líderes o gerentes permiten motivar el valor más importante de una compañía: el capital humano.

Contar con buenas técnicas de motivación ayudará a crear vínculos entre la empresa y sus empleados, y facilitará que todos trabajen juntos para conseguir que el proyecto crezca y evolucione positivamente.

2.4.1. Delegar responsabilidades

Cuando los líderes delegan en los miembros del equipo, reconocen su responsabilidad y su capacidad para la ejecución del objetivo.

La autonomía en el trabajo favorece la superación personal y mejora la autoestima. Si optas por dar libertad a los miembros, ellos darán lo mejor de sí mismos. En cambio, si estás encima de ellos y ejerciendo un control rígido sobre cada paso que dan, solo conseguirás presionarles.

2.4.2. Reconocer el trabajo bien hecho y estimular la mejora continua

El reconocimiento de las aportaciones individuales para conseguir un logro en equipo es una de las técnicas de motivación que mejor funcionan. Sentir que tu aportación al grupo es valorada y se tiene en cuenta hará que estés más predispuesto a hacer más propuestas y a seguir trabajando en el proyecto.

A nadie le gusta tener una idea, hacer una propuesta o un trabajo y que el mérito se lo lleve otro. Si en algún momento, alguien de tu equipo no realiza bien su trabajo o comete algún error, es mejor que utilices técnicas de superación positivas, le indiques lo que hay que cambiar, le guíes por el camino a seguir y le motives para que mejore.

Es muy importante saber reconocer el trabajo de cada una de las personas que forman parte del grupo.

Las personas no pueden sentirse castigadas o humilladas por equivocarse. El miedo no estimula la creatividad y el esfuerzo.

Eso sí, una cosa es equivocarse y otra muy distinta es mantener una actitud tóxica o negativa. Si te encuentras con miembros que no aportan nada al equipo por su actitud pesimista o perezosa, es importante que te centres en la manera de conseguir que cambien, todo el mundo se merece una oportunidad. Sin embargo, si no lo consigues, es mejor que los elimines antes de que contagien al resto del grupo.

El reconocimiento puede ser económico, pero también afectivo. Una palabra, un gesto o una felicitación son suficientes para que tus colaboradores sigan la línea de esfuerzo y perseverancia iniciada.

2.4.3. Estimular la comunicación

Si quieres motivar a equipos, es muy importante que estimules la comunicación entre ellos. Hay que esforzarse para que las relaciones sean sanas y mejoren el rendimiento del conjunto.

Una buena comunicación entre los miembros de un equipo facilita los procesos de trabajo y previene posibles problemas.

Algunas técnicas del coaching empresarial son muy útiles para realizar actividades adicionales de integración. Hay que trabajar el compañerismo, la humildad y la mejora continua, pero no la competitividad desleal, la rivalidad o el interés propio, puesto que son contraproducentes.

2.4.4. Establecer las metas

Una cuestión importante en el liderazgo de equipos es la información y la comunicación. El jefe del grupo tiene que ser claro a la hora de explicar el trabajo que hay que realizar o las metas que hay que conseguir.

Si las metas no están claras nadie sabrá exactamente lo que tiene que hacer. Los objetivos siempre deben marcarse a corto, medio y largo plazo.

Como capitán del barco, es tu responsabilidad dar unas instrucciones precisas, mostrar seguridad, pedir opiniones y colaboración, pero no cambiar de postura cada dos minutos. Recuerda que los demás te siguen. Eres su referente.

2.4.5. Utilizar incentivos o premios

Cuando se habla de motivar a equipos, es importante tener presente la política de incentivos que se va a seguir.

El esfuerzo y el trabajo bien hecho han de ser reconocidos y premiados. Hay empresas que bonifican la consecución de los objetivos con dinero y otras que lo hacen con días de vacaciones o de descanso. No obstante, la mejor manera de motivar a los miembros del grupo es ayudarles a ascender en la pirámide corporativa.

2.4.6. Estimula la superación personal y profesional

Si los miembros de tu equipo están bien preparados, el grupo conseguirá un valor añadido. Como líder tienes que preocuparte para que se formen y animarlos a que tomen la iniciativa de su propia superación personal y profesional.

Las técnicas de motivación velan porque las personas asuman tareas desafiantes y retos propios.

Para aumentar el compromiso y la implicación, es interesante que los líderes se interesen por las personas que forman parte del equipo, que les ayuden a conseguir los objetivos y a vivir con pasión lo que hacen. (Consultores, 2020, párrafo. 7)

Capítulo Tres: La motivación laboral como herramienta de gestión en la organización

Actualmente a nivel organizacional se presentan un sinnúmero de escenarios que conllevan para tener en cuenta la rapidez con la que fluyen las nuevas tecnologías, la globalización, el permanente cambio del contexto y la valoración del conocimiento, tomando en cuenta que los tiempos actuales están sujetos a cambios drásticos y exponenciales que dan paso a la realización de procesos de cambio en secuencia dentro de las organizaciones empresariales.

Cabe destacar que, como elemento fundamental en el desarrollo asertivo de la organización, la motivación guarda una estrecha relación con la satisfacción laboral, las relaciones y el entorno laborales. Todas las empresas que mantienen un alto grado de motivación en sus empleados también tendrán un alto grado de satisfacción hacia sus clientes. Cómo influye la motivación en el talento humano para lograr el éxito organizacional. Saber motivar a los empleados se ha convertido en un rasgo de éxito para las organizaciones ya que de ello dependerá mayor producción laboral. Así mismo plasmar un resultado expreso, aludiendo algunas teorías de la motivación que se han desarrollado a lo largo del tiempo y crear una visión objetiva ante el uso de estas teorías en las organizaciones empresariales.

Con el presente análisis surgen las siguientes interrogantes: ¿Cómo influye la motivación en el desempeño laboral del individuo en la organización empresarial? ¿Cuáles son los elementos que intervienen y que tienen mayor impacto sobre el desempeño, la motivación y la calidad en el trabajo? Así mismos analizar los siguientes aspectos que guardan relación entre la satisfacción laboral y objetivos organizacionales; elementos motivadores del talento humano y las diversas teorías existentes.

Es así como se infiere que la teoría de Herzberg, se manifiesta en ver al empleado como el ser que busca el reconocimiento dentro de la organización y la satisfacción de sus necesidades y que, al satisfacer estos dos objetivos, su motivación se convertirá en el impulsador para asumir responsabilidades y encaminar su conducta laboral a lograr metas que permitirán a la organización lograr con éxito su razón de ser, con altos niveles de eficacia.

Actualmente, el motivar acertadamente a los empleados se ha convertido en una actividad que logrará que los empleados creen un sentido de pertenencia y la actividad que realiza cada uno de ellos, arroje resultados positivos a fin de contribuir con éxito en lo que hace la organización. Generalmente, el éxito organizacional se construye con esfuerzo y dedicación, y para lograrlo la motivación constituye una meta concreta en el arduo trayecto hacia el éxito, y este logro ocasiona un desgaste energético para el trabajador. (Peña Estrada, 2015, págs. 179-182)

3.1. ciclo motivacional completo.

Ilustración del ciclo motivacional

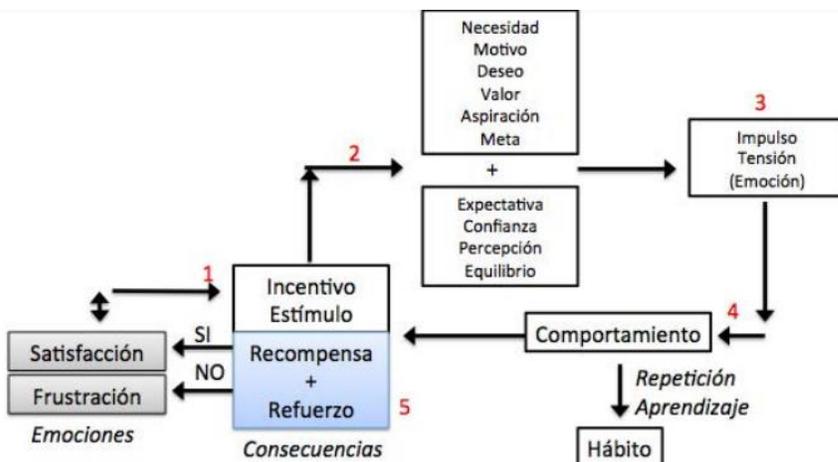


Figura: 3.3 Fuente: (Peña Estrada, 2015, pág. 12)

La figura 3.3 resume el ciclo motivacional completo a través de sus cinco etapas. Motivar (1) es un proceso que utiliza incentivos y estímulos para atraer el deseo (2) de los individuos por alcanzarlos. Un individuo se siente plenamente motivado cuando percibe un estímulo (3) que le obliga a realizar un esfuerzo y orientar sus comportamientos (4) para satisfacer el deseo. La satisfacción es un sentimiento de bienestar que tiene lugar una vez cumplida una meta, deseo, recompensa o refuerzo (5) (Valderrama, 2010). La figura I representa el modelo básico de la motivación, punto de partida para la comprensión del presente trabajo especializado en el ámbito laboral. (Peña Estrada, 2015, pág. 91)

3.2. Teorías de proceso

Dentro de las teorías de proceso se destacan las siguientes, por el aporte que realiza a este estudio

1. Teoría de las expectativas (Vroom, 1964)
2. Teoría de la finalidad (Locke, 1968)
3. Teoría de la equidad y justicia (Adams, 1968)

3.2.1. TEORÍA DE LAS EXPECTATIVAS (Vroom, 1964)

Esta teoría ha sido atribuida al psicólogo Víctor H. Vroom (1964). Algunos de los temas de sus libros más reconocidos reflexionan acerca del liderazgo y toma de decisiones.

La teoría de las expectativas adquiere una gran importancia ya que desarrolla un nuevo modelo de motivación laboral, que posteriormente fue ampliado por Porter y Lawler en 1968. Según la teoría planteada, la tendencia para actuar de un modo concreto depende de dos factores: primero, que la persona concreta esté convencida de que las acciones que va a llevar a cabo le van a conducir a conseguir un resultado concreto y segundo, dependiendo de lo atractivo que le resulte la recompensa posterior.

La lógica de la teoría presupone la idea de que todo individuo se esforzará en la realización de ciertas conductas para obtener el resultado deseado, siempre y cuando piense que tiene las aptitudes y los recursos necesarios para ser capaz de realizarlo. (Sánchez & Alcaide, 2003, pág. 34)

Según Vroom, la motivación es producto de tres variables:

1. Valencia (V): Orientación actitudinal que cada individuo le asigna a diferentes resultados. La valencia puede tener un valor positivo (1), deseo de alcanzar algo, o negativo (-1) si corresponde al deseo de huir de algo. Este nivel de deseo es único para cada trabajador de una empresa y está altamente relacionado con el nivel de experiencia y el paso del tiempo.
2. Expectativa (E): Grado de convicción acerca de la posibilidad de que la relación entre el trabajo y el esfuerzo conduzca a un resultado determinado. Los valores oscilan entre -1 y 1, siendo -1 la creencia nula y 1 correspondiendo a la creencia total de la conexión entre resultado y esfuerzo.
3. Medios (M): Estimación que realiza un individuo acerca de la probabilidad del vínculo entre recompensa y desempeño. El valor puede oscilar entre -1 y 1, de la creencia nula a la creencia total de la relación respectivamente.

La combinación de estos tres factores crea la aparición de la motivación laboral en los trabajadores, con un grado diferente en función de la intensidad de éstos. Cada factor tiene asignado un valor entre -1 y 1 que se sustituyen en la siguiente formula:

$$\text{Motivación} = V * E * M$$

Esta teoría tiene una utilidad real que ayuda a simplificar el proceso mental de la motivación en los trabajadores. Por el contrario, en la práctica es muy complejo obtener conclusiones fiables de estos factores subjetivos que se reducen a un valor numérico. El comportamiento humano no se puede predecir con un dato exacto numérico.

Posteriormente a Víctor H. Vroom, Porter y Lawler ampliaron esta teoría en 1968 afirmando que el fundamento de este modelo de motivación se basa en cuatro supuestos:

1. El comportamiento depende directamente de la combinación del medio y las fuerzas que rodean a las personas.
2. Los individuos toman decisiones de manera consciente sobre su comportamiento.
3. Las personas tienen deseos, metas, objetivos y necesidades diferentes.
4. Los individuos eligen por sí mismos entre diferentes opciones de comportamientos. (Vroom, 1964, págs. 55-59)

3.2.2. Teoría del establecimiento de metas y objetivos (locke, 1968)

Edwin A. Locke fue un profesor y psicólogo procedente de Estados Unidos considerado el pionero en el desarrollo de la teoría de establecimiento de objetivos. Locke reconoce el papel motivacional relacionado directamente con la intención de la persona por realizar una actividad en el trabajo, ya que actúa como estímulo interno. Las metas y los objetivos que tiene cada trabajador son determinantes para conocer el nivel de esfuerzo que éste empleará en su realización. Este modelo explica cuáles son las consecuencias sobre el desempeño de los objetivos. Cuantos más complejos sean los objetivos, mayor será el desempeño. Locke presupone que cada empleado necesita poseer unos determinados grados de conocimientos y habilidades para desempeñar correctamente las actividades y lograr los objetivos propuestos. Los puntos más importantes de esta teoría se resumen en estas ideas:

1. La fijación de objetivos claros aumenta la productividad de los trabajadores.
2. Es muy positivo para la empresa involucrar a los trabajadores a la hora de fijar los objetivos ya que aumentará su comprensión. La participación aumentará su desempeño, comodidad en el puesto de trabajo y calidad de sus tareas.
3. Un objetivo complejo aceptado por el trabajador motivará más que un objetivo sencillo. Cuanto más específicas sean las metas propuestas, mayor será la motivación de los empleados. (Pfeffer, 1994)

3.2.3. Teoría de la equidad y justicia (Adams, 1968)

Stacey Adams presenta la motivación laboral a través de dos conceptos: equidad e inequidad. Éste destaca cinco aspectos importantes al respecto:

1. Los trabajadores son capaces de distinguir entre las compensaciones obtenidas y las contribuciones que ellos aportan a la empresa.
2. Comparación Social: Los trabajadores comparan la razón de sus contribuciones y compensaciones con el obtenido por otros compañeros. Tras este razonamiento de comparación social, el trabajador puede tener una percepción

de equidad si estima que hay igualdad en estos o por el contrario, la percepción de inequidad.

3. La inequidad tiene consecuencias e impulsa al trabajador a intentar eliminar esa desigualdad.
4. Cuanto mayor sea la inequidad existente, mayor será la tensión por parte de los empleados y la desmotivación.
5. El trabajador preferirá alterar antes las cogniciones sobre los resultados de otros compañeros que sobre las suyas. (Sánchez y Alcaide, 2003)

3.3. Análisis y gestión de las claves de la motivación.

La gestión de la voluntad de los trabajadores en el entorno laboral es un tema de constante intranquilidad en todas las organizaciones del mundo. Todas las motivaciones de los trabajadores son internas y diferentes para cada individuo. Una de las características innatas de los seres humanos es que su comportamiento no puede predecirse al cien por cien. Las teorías de la motivación son parciales ya que no se ha enunciado todavía un modelo teórico que llevado a la práctica pueda motivar a todos los trabajadores hasta el máximo nivel. Pero las teorías nos ayudan a través de evidencias empíricas y teóricas a obtener la información suficiente para poder gestionar la voluntad y la motivación de las personas en un amplio porcentaje.

La investigación “Motivación, Satisfacción y Vinculación. ¿Es gestionable la voluntad de las personas en el trabajo?” realizada por Carlos Sánchez trata de esclarecer qué factores son los que más influyen en la motivación laboral. Éste es el socio director de E-motiva, una consultora especialista en gestión estratégica de la motivación. A tal fin, Sánchez se centra en los factores más frecuentes obtenidos a través de su experiencia profesional en más de un centenar de sesiones de trabajo con profesionales y directivos de diferentes sectores y en los resultados empíricos de nueve estudios de clima laboral realizados a más de 6108 trabajadores de diversas compañías. Finalmente, presenta un modelo donde plasma los factores gestionables con mayor impacto en la gestión de la motivación de los individuos y que están desarrollados a continuación.

Los factores que influyen en la voluntad y motivación de los trabajadores se pueden dividir en factores externos y factores internos a la empresa. Éstos últimos pueden ser gestionados por la compañía, mientras que los primeros son ajenos a ésta. A continuación, se muestra una tabla que sintetiza a modo de introducción, los factores motivadores que se van a detallar posteriormente. (Peña Estrada, 2015)

Figura: Tabla de los factores motivadores en las organizaciones empresariales

FACTORES EXTERNOS A LA EMPRESA	FACTORES INTERNOS
1. Factores individuales: personalidad	1. Dinero
2. Ciclo vital	2. Reconocimiento y el elogio
3. Circunstancias personales	3. Tiempo libre
4. Contexto social y cultural	4. "Piece of cake"
	5. Trato de calidad y preferencia de tareas
	6. Promoción y desarrollo profesional
	7. Autonomía
	8. Formación
	9. Acciones <i>outdoor</i> y recreación laboral
	10. Regalos
	11. Los modelos organizacionales

Figura: 3.4 Fuente: (Peña Estrada, 2015, pág. 30)

3.3.1. Factores externos a la empresa

Los factores externos a la organización son aquellos elementos que tienen su origen en el exterior y por lo tanto no pueden ser modificables desde dentro de la compañía. Lo único que tiene capacidad de control interno es la gestión de éstos. La forma en la que se gestione sí que influye en la motivación y satisfacción del empleado.

Las influencias externas a la empresa de una persona se ven reflejadas en algunas de sus actitudes, código de valores o metas. Los factores externos más relevantes a tener en cuenta por la empresa son los factores individuales (la personalidad), los ciclos vitales, las circunstancias personales y el contexto cultural, explicados a continuación. (Sánchez C. , 2008, págs. 9-13)

3.3.1.1. Factores individuales:

La personalidad El factor que más influye en la motivación es la personalidad. La personalidad es propia de cada individuo y va adherida a él en el momento que entra dentro de la empresa. La personalidad de cada trabajador sólo tiene capacidad de gestión por parte de la empresa durante el proceso de selección. Es en este momento cuando se pueden desestimar las personalidades que no encajan con la organización.

3.3.1.2. El ciclo vital

El ciclo vital de los trabajadores cobra una gran importancia en la actitud que presentan hacia el trabajo, pues no representa lo mismo el trabajo para un recién graduado que para una persona con larga experiencia laboral. La percepción del factor dinero, por ejemplo, va sufriendo cambios a lo largo de la vida

Cada etapa del ciclo vital presenta unas características similares y unas claves concretas para gestionar la motivación, a rasgos generalizados. Es por ello necesario conocerlas para saber qué incentivos correctos ofrecer a cada individuo, y que éstos surjan efecto.

Hay que destacar que existen diferencias sustanciales intergrupales debido a la naturaleza individualista del ser humano, que deben de tratarse de manera personalizada para cada trabajador (Caspi; Roberts; Shiner, 2005). El ciclo vital en relación al trabajo se divide en seis etapas (Sánchez C. , 2008, págs. 12-25):

1. **Dependencia familiar** (20- 27años): Esta etapa suele estar caracterizada por la compatibilidad con los estudios y el acceso a los primeros trabajos remunerados. Dos de las características principales, en rasgos generales, que las empresas deben tener en cuenta a la hora de gestionar la motivación de estos empleados son la alta rotación y el bajo compromiso con la empresa. La dependencia familiar se ha alargado sustancialmente en los últimos 20 años.

2. **Inicio de un proyecto de vida** (25-30 años): Este momento del ciclo vital se distingue por el acceso a la primera vivienda y el aumento de la valoración del dinero. En esta etapa se valoran profundamente factores como la formación, las posibilidades de la carrera profesional y el tiempo libre.
3. **Crecimiento** (30-40 años): El inicio de un proyecto de vida anterior se ha convertido en una realidad. Es el momento en el que el factor dinero mayor capacidad de influencia tiene en la motivación laboral.
4. **Consolidación** (40-50 años): En esta etapa influyen fuertemente factores como la estabilidad, el ego, la responsabilidad y seguridad.
5. **Madurez** (50-60 años): En esta etapa el trabajo se realiza por varias razones como la responsabilidad, el compromiso y la fidelidad o la necesidad económica, entre otros. En este momento comienza a valorarse la idea de la prejubilación y la jubilación.
6. **Retiro** (55-65 años): En este momento del ciclo vital el dinero es utilizado para los hijos, la salud y el disfrute personal. (Sánchez & Alcaide, 2003)

3.3.1.3. Las circunstancias individuales

Las circunstancias individuales se componen de hechos personales no controlables por parte de la empresa. Lo más interesante de estas circunstancias personales por parte de la organización es el modo de gestionarlas, pasando siempre por un trato individualizado. Hay gran variedad de circunstancias personales que pueden afectar a los trabajadores, siendo las más comunes los temas relacionados con la salud, propia o familiares. (Sánchez C. , 2008, pág. 62)

3.3.3.4. El entorno social y cultural

El entorno en el que se mueven los trabajadores fuera de su trabajo adquiere una gran importancia en relación a su motivación y a la forma de ver el trabajo, realiza un estudio que aporta mucha información a este epígrafe realizando una clasificación de los aspectos culturales de diferentes países en función de su tendencia hacia el individualismo o el colectivismo. Sus estudios demuestran que países como EEUU

poseen una cultura orientada al individualismo que se ve reflejada en la actitud de sus trabajadores.

Los americanos tienden, a rasgos generales, a ser altamente competitivos y poco fieles a su empresa. Por el contrario, países como Japón poseen una cultura más colectivista. Esto propicia en los empleados de las organizaciones, mayores niveles de fidelidad y compañerismo. (Peña Estrada, 2015)

El entorno social y cultural debe estar muy presente en las empresas a nivel macro y microeconómico. Las políticas corporativas deben tener presentes estos aspectos que varían dependiendo del país, ya que tiene una poderosa influencia en la motivación laboral de los trabajadores. (Hofstede, 1984, pág. 45)

3.3.2. Factores internos en la empresa.

Dentro de la empresa, los trabajadores le acontecen hechos que son susceptibles de cambio y gestión por parte de los directivos. La "European Foundation for Quality Management" (EFQM) define a estos factores como resultados en los individuos. Estos factores modifican la motivación y la voluntad de los trabajadores a partir de diez maneras de recompensar diferentes modelos de conducta. Cada uno de estos diez factores es eficaz para aumentar la motivación dependiendo de la persona, el puesto de trabajo y la situación. (Sprenger, 2005, pág. 102)

1. El dinero

El factor dinero aporta a los trabajadores seguridad, influencia, seguridad, prestigio y según la infraestructura actual del mundo laboral, es una de las medidas del éxito. El dinero tiene una gran influencia como factor motivante para los empleados, pero algunos teóricos discuten la real utilidad del dinero como incentivo. El dinero es considerado un fuerte estímulo y una potente herramienta de gestión de la motivación. Una de las mejores recompensas que se le puede otorgar a un profesional es la subida de su sueldo fijo; la cultura y el entorno social mide a través de la nómina a la hora de pedir un préstamo, en temas legales, hipotecas o becas, entre otros.

Es por ello, que un buen incentivo, muy utilizado por las empresas, es incorporar una parte del salario variable en la nómina del trabajador.

La gestión de los salarios por parte de la organización debe ser equitativa ya que suele acarrear muchos problemas indirectos e internos. En las empresas es polémico la falta de equidad en los salarios al mismo nivel o departamentos. Esto es una fuente muy potente de desmotivación para los empleados.

Las empresas que tienen los niveles salariales equitativos y adecuados a cada puesto o línea de negocio, se reservan esta potente herramienta para temas concretos o para fijar comisiones en base a la obtención de unos objetivos o resultados. Existe una relación inversamente proporcional del estatus económico y el dinero como factor que favorece la motivación. (Acosta, 2011)

2. El reconocimiento y el elogio

Los elogios y el reconocimiento también son dos factores muy potentes capaces de influir en la motivación de los trabajadores, además son factores más asequibles y económicos para la empresa que el dinero. El coste económico es nulo y los empleados se muestran muy receptivos a este estímulo, ya que los trabajadores se sienten muy motivados cuando la recompensa se trata de sentirse importante y necesario.

El reconocimiento debe ser claro, sincero, sólido, coherente, concreto y oportuno. Al igual que ejerce de fuerza motivadora un reconocimiento de parte de un superior, también tiene influencia cuando viene de parte de los compañeros o subordinados. El reconocimiento puede destacar varios aspectos: el desempeño laboral, un correcto servicio, superación laboral, ideas innovadoras u obtención de objetivos.

Es importante gestionar el tiempo de entrega y el ámbito público o privado de los elogios. En cuanto al tiempo de entrega, se puede dar inmediatamente, de manera informal tras la acción concreta a elogiar mediante un feedback.

Y también se puede reconocer posteriormente de una manera más formal y planificada, como por ejemplo en reuniones o ceremonias especiales. En cuanto al ámbito, los reconocimientos en público ejercen más fuerza en la motivación de los trabajadores.

Algunas de las maneras actuales más comunes de reconocer a un trabajador son las siguientes:

1. Realizar una call1 exclusivamente para elogiar aquellas actitudes que se han realizado con éxito.
2. Entrega de diplomas, placas o escritos firmados por la totalidad del quipo por la obtención de objetivos relevantes para la organización.
3. Obtener un espacio en el boletín de la empresa.
4. Desde el punto de vista directivo, ceder la firma del proyecto al trabajador merecedor del éxito de dicho trabajo.
5. Elogio público.
6. Elogio privado.
7. Una atención por parte de la cúpula o alta dirección de la empresa.
8. Participación de una campaña de marketing o utilización de la imagen del trabajador a destacar como rostro de la empresa. (García & Ovejero, 1998, págs. 241-250)

3. El tiempo

El tiempo se trata de uno de los factores motivadores más valorados para los trabajadores. Cobra mayor influencia en la motivación de los empleados cuando la organización es capaz de detectar un momento concreto en el trabajador a recompensar donde, por diferentes motivos, valore de manera extraordinaria el tiempo libre.

El tiempo se puede premiar a través de reducción temporal de la jornada, permisos, tiempos concretos o días completos libres. (Peña Estrada, 2015)

4. A piece of cake

El leitmotiv de esta fuerza motivadora es que los empleados que participan directamente de los resultados se comportan como responsables de los resultados

Este es un factor muy utilizado en las empresas de socios accionistas. Los propietarios que además son empleados trabajan de manera ardua para obtener una alta productividad y buenos resultados.

Según el estudio “Abusive leadership infects entire team” de la Universidad de Michigan (2014), las compañías con sistemas de accionariado obrero presentan resultados positivos y beneficios una vez y media superiores, en promedio, a las empresas convencionales del sector.

Para un sector importante de la plantilla, poseer una parte de las acciones y beneficiarse de manera directa de los resultados de la compañía supone un incentivo. Recompensar a los trabajadores con participaciones, sean acciones o en base a los resultados, no exime de que tenga lugar una mala gestión. Pero una buena implantación de este factor como incentivo, puede servir como impulsor para la creación de un ambiente positivo de la empresa y de una mejora de la productividad. (Sánchez C. , 2008)

5. Promociones y desarrollo profesional

Michael Laboeuf realizó en 2006 un estudio sobre los motivos por los que los trabajadores cualificados se sentían desmotivados o decidían abandonar la empresa. El estudio se realizó a los empleados de la empresa Otto Walter. Los resultados demostraron que las dos principales razones, por encima del sueldo fijo, son la calidad en la relación con el superior directo y las posibilidades de desarrollo profesional.

Las organizaciones pierden habitualmente a algunos de sus mejores profesionales cuando éstos tienen una oferta de otra empresa en la que les aumentan la responsabilidad actual y tienen más posibilidades de promoción.

Los trabajadores más valiosos de una compañía, son los mismos que a la competencia le gustaría captar. Es por esto, que cuando se requiere una persona para un puesto de responsabilidad y existe talento capacitado dentro de la empresa, la promoción interna es una excelente herramienta la promoción interna.

Existen momentos donde no es posible una promoción vertical debido a que no existen puestos vacantes para ascender a todos los que están en condición de evolucionar. Otra posibilidad para aumentar la motivación de los empleados cuando la empresa se encuentra en esta situación, es premiar con nuevos encargos o pequeñas responsabilidades, a través de las cuales la persona en cuestión sea capaz de desarrollarse profesionalmente.

Conocer nuevos campos y asumir un desafío con un fuerte carácter motivante para la persona. Un ejemplo de esta última práctica, puede ser un movimiento paralelo o lateral a un puesto donde el individuo pueda adquirir aptitudes y nuevas habilidades interesantes en su desarrollo y crecimiento laboral. (Peña Estrada, 2015, pág. 56)

6. Trato de calidad y elección de tareas

Como se ha mencionado en el apartado anterior, la segunda razón por la que los empleados de Otto Walter deciden irse a otra empresa o se sienten desmotivados es la mala calidad de la relación con el superior directo. Éste es uno de los factores más valorados por los profesionales de todo el mundo. Es por ello que una manera de evitar la desmotivación y estimularlos es dedicar tiempo a la mejora y al cuidado de la relación jefe-trabajador. Esta mejora se puede realizar a través del aumento del tiempo de dedicación al colaborador destacado, de que el propio jefe resuelva sus dudas, mostrar apoyo, mostrarse interesado por el estado personal y laboral del colaborador, establecer sesiones de coaching o despachos periódicos para hablar de temas diversos. En suma, para mejorar la relación se debe ser exquisito en el trato y hacerle

sentir que es un miembro de la plantilla valioso e importante. La atención personalizada es un inesperado incentivo y una muestra de valoración hacia los mejores.

Para recompensar un rendimiento excelente existe la opción de premiar a los trabajadores más eficaces y eficientes encargándoles tareas que les atraigan especialmente o que están interesados en probar y quitándoles, de esta manera, otras actividades menos atractivas para ellos. Por regla general, los trabajadores disfrutan dedicando su tiempo y esfuerzo a aquellas actividades que mejor saben llevar a cabo y que son compatibles con sus fortalezas. La empresa tiene un poderoso factor capaz de influir en la motivación para mejorar el rendimiento de los que más destacan. (Newstrom, John,; 2011, pág. 124)

7. Autonomía

Los trabajadores que tienen un puesto intermedio con poca capacidad de decisión son las personas objetivo para aplicar la autonomía como un incentivo muy potente. La libertad se trata de un factor motivante muy eficaz para empleados jóvenes, mandos o profesionales con experiencia. Esta recompensa lleva consigo una alta delegación, lo que repercute en eficacia para la empresa. Para utilizar de manera correcta este incentivo se debe permitir que el individuo haga las tareas a su modo, siempre que esté dentro de la normativa establecida por la empresa.

Un ejemplo práctico muy común en las organizaciones de la aplicación de este factor motivador, es la supresión del control de horas de entrada y salida o delegar decisiones que normalmente gestiona y autoriza el jefe.

8. Formación.

La formación es un factor fundamental que influye en la motivación de muchos técnicos y profesionales, y no todas las empresas lo utilizan como recompensa. Los mejores profesionales del mundo pueden conseguir trabajo y un salario sustancial en muchos lugares.

Las empresas hoy día, tratan de fidelizarlos y aumentar su rendimiento a través de recompensas como formación continua, proyectos que impliquen adquirir nuevas aptitudes o habilidades y oportunidades para continuar desarrollándose laboralmente. Según el estudio realizado por Carlos Sánchez, para las mujeres, la satisfacción laboral y la adquisición de nuevas habilidades y conocimientos son dos de los factores motivadores más relevantes.

Existen dos maneras de gestionar esta recompensa:

1. Confiar a los trabajadores a recompensar tareas que supongan un reto y adquirir nuevas habilidades, ya sea perfeccionando las ya existentes o abriendo nuevos campos a descubrir.
2. Facilitar a los trabajadores a recompensar acceso a acciones de formación de categoría como master, cursos especializados en una materia, cursos en escuelas de prestigio, conferencias o ampliación de sus estudios. También cabe la posibilidad de ofrecer la oportunidad de conocer diferentes sedes de la empresa situadas en otros países para que conozca otros métodos de trabajo y diferentes procesos.

9. Acciones outdoor y recreación laboral.

Las horas en la oficina, la rutina, las tareas que necesitan un esfuerzo añadido o la sobrecarga mental en el trabajado son actividades que pueden llevar a la desmotivación. Es necesario hacer uso de la recreación y las actividades outdoor para aumentar la motivación de los empleados.

Estas actividades que incitan al disfrute del ocio y tiempo libre suelen generar satisfacción y placer a la plantilla, además de lograr un equilibrio en la vida laboral y la vida personal.

El reto actual de las compañías en cuanto a factores de motivación se basa en incentivar y desarrollar actividades o programas ligados a la empresa para que sus trabajadores mejoren su calidad de vida a través de acciones estimulantes en lo físico, psíquico, cultural, deportivo o artístico. Se está transformando en una exigencia moral y ética para los directivos de la empresa la existencia e inclusión de esta recreación laboral. Las actuales ideas acerca de salud laboral, socialización de los entornos de trabajo y responsabilidad social corporativa guardan relación con los principios que enuncian los postulados del trabajo decente, promovidos por la Organización Internacional del Trabajo (OIT).

Estas acciones outdoor son capaces de crear un ambiente distendido destinado a la recreación personal de cada uno de los miembros de la plantilla. Además de aumentar la motivación de éstos, los trabajadores se acercan más a los directivos y a un clima menos afecto a la rigidez del organigrama. Esto les da la oportunidad también de conocer más en profundidad y estrechar relaciones con sus compañeros de trabajo más allá de las relaciones laborales.

Según la publicación realizada por Dioniely y Miquilena Colina denominada "Recreación laboral: Su efecto motivacional en los trabajadores" (2011), las actividades outdoor están divididas en cinco grupos:

1. Visitas culturales: Visitas a museos y monumentos, iglesias, lugares de interés arqueológico, fiestas tradicionales y folclóricas.
2. Sitios naturales: Estas actividades están orientadas al disfrute de la naturaleza.
3. Actividades deportivas: Todas aquellas acciones que fomenten la actividad física o asistencia a eventos deportivos.
3. Esparcimiento: Las actividades que incluyen running, trekking, disfrute de playas y montañas.
4. El resto de actividades que tengan un carácter motivacional para los participantes.

Las empresas están recurriendo con mayor frecuencia a este tipo de actividades y programas para canalizar y mejorar las condiciones laborales de sus empleados.

La organización FunLibre llevó a cabo un estudio en 2010, basado en las empresas americanas, que revelan la preferencia de los empleados por este tipo de actividades frente a posibles ascensos o promociones (Miquinela, 2011).

Además de los cinco grupos de tipos de actividades mencionados anteriormente, existen otros métodos para recrear y motivar al personal como la creación y proyección de una infraestructura de trabajo estimulante; es el caso de las sedes de Google.

Según los resultados de la encuesta Adecco realizada en 2014 acerca de las empresas más felices para trabajar, los españoles consultados han situado a Google como la empresa número uno con un 55,8%.

Las sedes de Google fomentan la recreación laboral a través de su diseño y adecuación de los interiores que permiten a los trabajadores disfrutar de campos de fútbol, mesas de pingpong, masajistas, hamacas, toboganes, espacios ecológicos o comida gratis, entre otros. Este tipo de programa y de gestión de la recreación hacen de Google la empresa con el mayor talento del mundo y empleados motivados con su cometido.

10. Regalos

En este penúltimo factor motivador se comprenden todos aquellos regalos que la dirección de la empresa estime oportuno, sin más límite que la imaginación. El éxito de la influencia de la motivación de este factor no está relacionado con el coste económico, sino con el acierto del tiempo y el lugar.

Para citar un ejemplo, la empresa Deóleo realizaron una campaña a principios de 2014 en relación a este epígrafe. La compañía utilizó regalos como recompensa a aquellos que llegasen en el horario establecido para fomentar la puntualidad y luchar contra el absentismo laboral. Los trabajadores puntuales durante un mes y medio tendrían derecho a participar en un sorteo para ganar un viaje. Los retrasos disminuyeron sustancialmente y las bajas disminuyeron un 45%. Esto demuestra que los regalos tienen capacidad de modificar la conducta de los empleados y aumentar la motivación por realizar determinadas tareas.

Algunos de los regalos más utilizados por las empresas actuales son cenas, viajes, entradas para un acontecimiento deportivo importante, entradas para un musical o flores, entre otros.

Con un coste económico menor respecto al valor real que en un momento determinado una persona está realizando a la empresa, se puede dar una recompensa muy motivadora al trabajador destacado. En este factor motivador juega un papel relevante la ocasionalidad y la sorpresa.

11. Los modelos organizacionales

Los modelos organizacionales también actúan como un factor con capacidad de incidir en la motivación de los empleados. Para que éstos se sientan motivados, es necesaria la creación de un entorno laboral donde la plantilla encuentre inspiración (Urcola, 2011).

Los modelos organizativos influyen en la búsqueda de la motivación de los empleados de manera positiva o negativa. Stephen Covey señala en su conocido libro “The 7 habits of highly effective people” (1989) que existen organizaciones empresariales actúan como factor motivador (liberadoras) y otras como factor desmotivador (tóxicas). 1. Las organizaciones tóxicas: Las organizaciones tóxicas son el conjunto de empresas que tratan a sus empleados como recursos reemplazables sin valor añadido. Están fuertemente influenciadas por el estilo de liderazgo de los directivos.

Es habitual que cuando los directivos muestran actitudes autoritarias y dictatoriales, los subordinados plagian el “modus operandi” como herramienta de gestión. El principal factor motivador de estas empresas es la ausencia de castigos. En cuanto a los trabajadores de este tipo de organizaciones, su única motivación es trabajar para cubrir las necesidades primarias o de primer orden.

Las consecuencias de las organizaciones tóxicas no desembocan únicamente en la desmotivación de su plantilla, sino que se caracterizan por tener una mala calidad de servicio al cliente, los resultados a largo plazo son negativos, existe absentismo laboral, los trabajadores no se comprometen con la empresa y existen situaciones que aumentan el estrés de los empleados (Covey, 1989). Estas organizaciones, cada vez más, van disminuyendo y desapareciendo del mercado laboral debido a las fuertes restricciones que se están implementando en cuanto a responsabilidad social empresarial y los códigos éticos y morales que fomenta la Organización Internacional del Trabajo.

Organizaciones liberadoras; Por el contrario, existen organizaciones liberadoras que fomentan la motivación e inspiración de los trabajadores. El leitmotiv de estas empresas es que las personas que desempeñan las actividades de la empresa aportan un valor añadido real a la organización. Estas empresas disponen de un entorno laboral donde se fomenta la innovación, la creatividad, la comunicación y la colaboración.

Además, tratan de rentabilizar todo el talento a través de programas de desarrollo profesional y colaboración de los directivos. Se caracterizan por tener proyectos empresariales motivadores y estimulantes para los individuos (Covey, 1989).

Es responsabilidad de los directivos de la empresa la transición de ser una empresa tóxica a una liberadora. Las consecuencias son muy positivas, destacando una buena calidad de servicio al cliente, logro de objetivos, compromiso con la organización e ideas innovadoras, entre otros. Si el panorama empresarial fomenta la creación de este tipo de organizaciones, se potenciará la dignidad de la persona y los trabajadores se sentirán motivados hacia el logro de sus metas y objetivos. Además, se aumentará la calidad de los servicios y productos, el servicio de atención al cliente, la competitividad, la eficiencia y los resultados. (Peña Estrada, 2015, pág. 72)

Capítulo cuatro: Sistema de recompensas y la influencia que tiene sobre el desempeño en las organizaciones.

La palabra recompensa significa una retribución, premio o reconocimiento por los servicios de alguien. Una recompensa es un elemento fundamental para conducir a las personas en términos de la retribución, la realimentación o el reconocimiento de su desempeño en la organización (Chiavenato, Idalberto;, 2009, pág. 278)

4.1. Concepto de remuneración.

La remuneración se refiere a la recompensa que el individuo recibe a cambio de realizar las tareas de la organización. Se trata, básicamente, de una relación de intercambio entre las personas y la organización. Cada empleado negocia su trabajo para obtener un pago económico y extraeconómico. (Chiavenato, Idalberto;, 2007, pág. 283)

Nadie trabaja gratis. Como asociado de la organización, cada trabajador tiene interés en invertir su trabajo, dedicación y esfuerzo personal, sus conocimientos y habilidades, siempre y cuando reciba una retribución conveniente. A las organizaciones les interesa invertir en recompensas para las personas, siempre y cuando aporten para alcanzar sus objetivos. (Chiavenato, Idalberto;, 2009, pág. 283)

4.1.1. Los tres componentes de la remuneración.

En la mayoría de las organizaciones, el principal componente de la remuneración total es la remuneración básica, la paga fija que el trabajador recibe de manera regular en forma de sueldo mensual o de salario por hora.

En la jerga económica el salario es el pago monetario que el trabajador recibe por vender su fuerza de trabajo. Aun cuando en otros periodos de la historia habían existido trabajadores asalariados, no fue sino hasta el advenimiento del capitalismo que el salario se convirtió en la forma dominante de pagar por la mano de obra.

Los incentivos salariales son el segundo componente de la remuneración total, programas diseñados para recompensar a los trabajadores que tienen buen desempeño. Los incentivos se pagan de diversas formas, por medio de bonos y participación en los resultados, como recompensas por los resultados. Las prestaciones son el tercer componente de la remuneración total y, casi siempre, se llaman remuneración indirecta. Las prestaciones se otorgan por medio de distintos programas que veremos más adelante. (Chiavenato, Idalberto;, 2009, pág. 284)

4.1.2. Recompensas financieras y no financieras.

Las recompensas se clasifican en financieras y extra financieras. Las primeras pueden ser directas e indirectas y la figura 3.1 nos brinda una idea resumida al respecto. La recompensa financiera directa consiste en la paga que cada empleado recibe en forma de salarios, bonos, premios y comisiones. El salario representa el elemento más importante: es la retribución, en dinero o equivalente, que el empleador paga al empleado en función del puesto que ocupa y de los servicios que presta durante determinado periodo.

El salario puede ser directo o indirecto; el primero es lo que se percibe como contraprestación del servicio en el puesto ocupado. Se puede referir al mes o a las horas que se han trabajado. Los jornaleros reciben lo correspondiente al número de horas de trabajo efectivo durante el mes (excluyendo el descanso semanal remunerado) multiplicado por el valor del salario por hora. Los empleados por mes reciben el valor de su salario mensual.

El uso del salario por horas para el personal directo facilita el cálculo de los costos de producción; es decir, las horas trabajadas van a los costos directos de producción, mientras que las horas no trabajadas (descanso semanal remunerado y días feriados) y las prestaciones sociales van a los costos indirectos. (Chiavenato, Idalberto;, 2009, pág. 284)

Figura: Los diversos tipos de recompensa

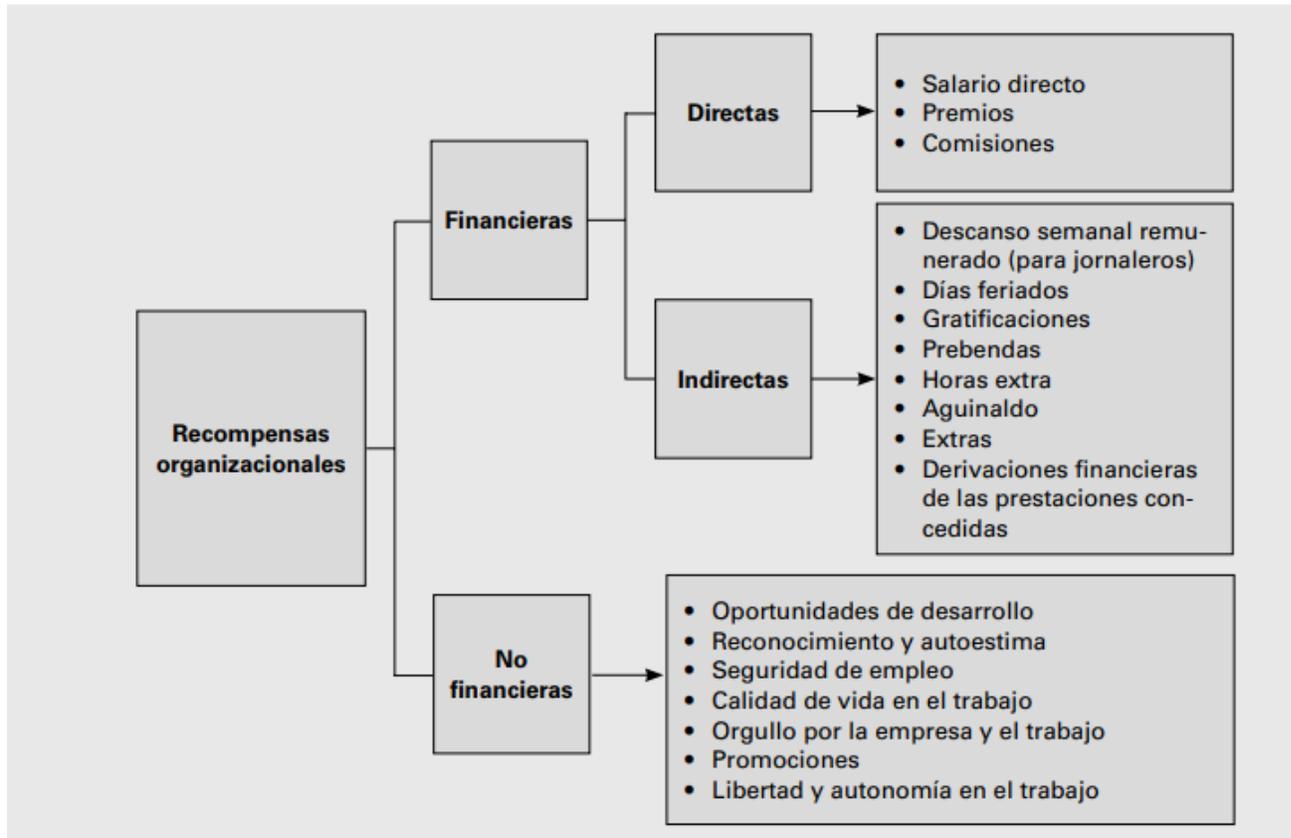


Figura 4.5 Fuente: (Chiavenato, Idalberto;, 2009, pág. 285).

4.2. Remuneración sustentada en competencia

Las competencias se refieren a las características de las personas que son necesarias para obtener y sustentar una ventaja competitiva. Comúnmente, las competencias son más genéricas que los bloques de habilidades. Las primeras se refieren principalmente al trabajo administrativo y profesional, mientras que las habilidades son empleadas para evaluar funciones técnicas y operativas.

Las competencias constituyen los atributos básicos de las personas que agregan valor a la organización. La definición de las competencias, si bien es reciente, utiliza procedimientos similares a los empleados en el caso de los factores de valuación de puestos. No obstante, las competencias son inherentes a las personas y no al trabajo en sí. (Chiavenato, Idalberto;, 2007, pág. 312)

4.3. Concepto de remuneración variable

En décadas recientes las compañías estadounidenses y europeas dejaron a un lado la remuneración fija e hicieron que destacara una tendencia que continúa ganando espacio: remunerar a las personas por los resultados alcanzados. La organización no se apropia de los resultados, sino que los divide y prorratea entre la organización y las personas que ayudaron a obtenerlos. Se trata de una asociación que funciona en dos vertientes: las ganancias y las pérdidas. El colaborador gana más si la organización gana más, gana menos si la organización gana menos, y no gana nada si la organización no gana nada.

La remuneración variable es la fracción de la remuneración total acreditada periódicamente (trimestral, semestral o anual) a favor del colaborador. En general es de carácter selectivo y depende de los resultados que haya establecido la empresa —sea para el área, el departamento o el trabajo— para un periodo determinado por medio del trabajo en equipo o del colaborador considerado de forma aislada.

Una de las ventajas de la remuneración variable es la flexibilidad. Si la empresa está en números rojos, puede considerar que la meta principal es la utilidad.

En caso de que precise ganarles espacio a los competidores, elegirá la participación de mercado como meta principal.

Los principales modelos de la remuneración variable son los planes de un bono anual, de distribución de acciones entre los trabajadores, de opción de compra de acciones de la compañía, de participación en los resultados alcanzados, de remuneración por competencia y de reparto de utilidades entre los trabajadores. (Chiavenato, Idalberto;, 2009, págs. 319-323)

4.4. Sistemas de incentivos de económicos.

La idea básica de estos sistemas es inducir un alto nivel de desempeño individual, grupal u organizacional al hacer que el salario de un empleado dependa de una o más de esas dimensiones.

Entre los objetivos adicionales se encuentran la facilitación del reclutamiento y la retención de los buenos empleados, el estímulo de conductas deseables, como la creatividad, alentar el desarrollo de habilidades valiosas y satisfacer necesidades clave del personal.

Los criterios para aplicar estos incentivos incluirían la producción del empleado, las utilidades de la compañía, ahorros en costos, unidades enviadas, nivel de servicios al cliente o la proporción entre los costos de la mano de obra y las ventas totales.

La evaluación del desempeño puede ser individual o colectiva, y el salario puede ser inmediato (por ejemplo, recompensas en efectivo) o futuro, como en los planes de participación de utilidades.

El examen de los incentivos económicos se centra en su naturaleza, propósito y consecuencias globales en la conducta. Los programas seleccionados para su presentación son los incentivos salariales, que son estímulos individuales de amplio uso, y la participación de utilidades y de ganancias, que son incentivos de grupo populares. Los sistemas salariales basados en las habilidades están en franco crecimiento, en particular en las nuevas operaciones industriales. (Newstron, John;, 2011, pág. 154)

4.4.1. ¿Cuál es el enfoque de los incentivos?

¿Qué pretenden los incentivos? Casi siempre buscan incentivar la consecución de los objetivos y la obtención de resultados. El enfoque puede estar en el desempeño del puesto o en la oferta de competencias individuales. La figura 3.3 muestra las opciones. En la actualidad hay una clara tendencia a migrar hacia la construcción de competencias capaces de cimentar la competitividad de la organización. (Chiavenato, Idalberto, 2009, pág. 318)

Figura: Los incentivos sustentados en el puesto frente a los incentivos sustentados en competencias.

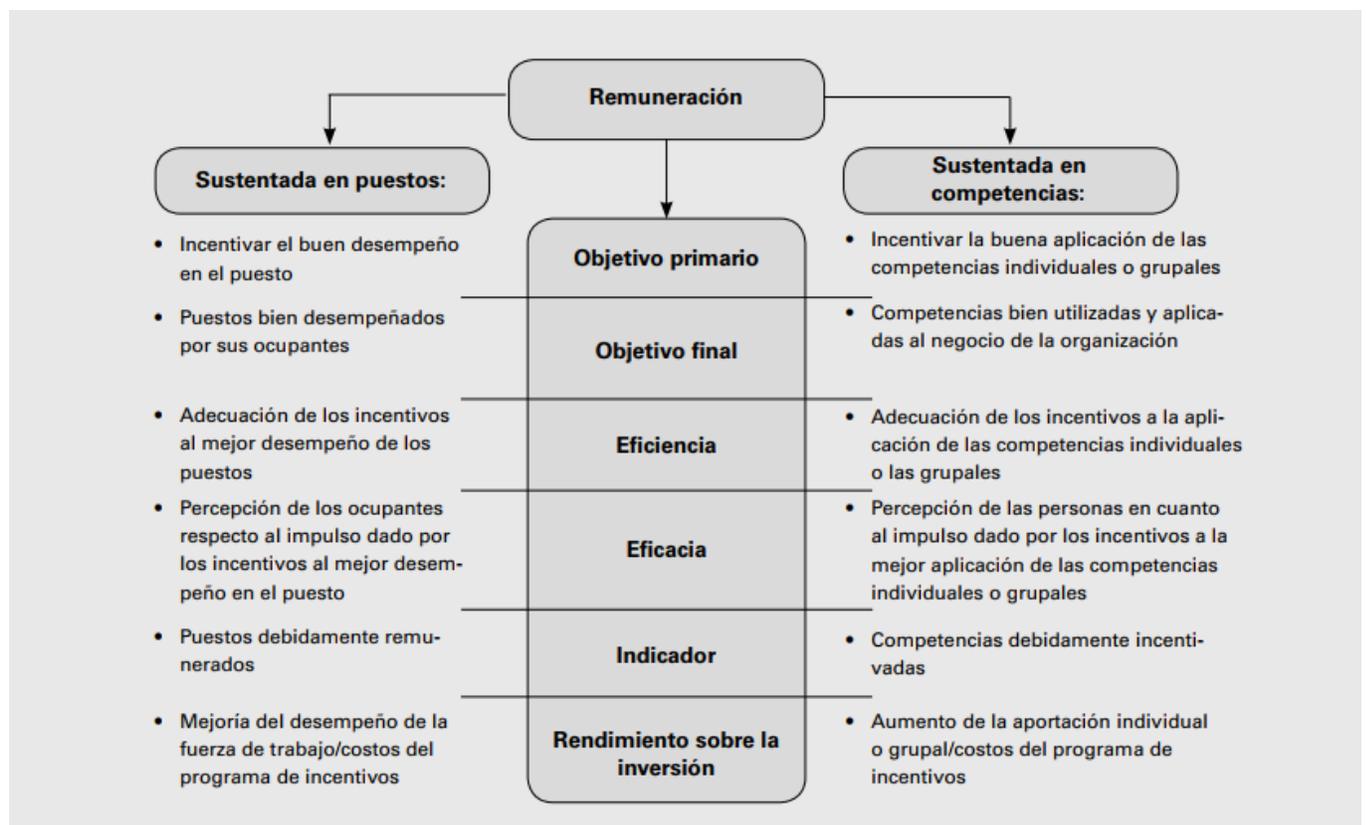


Figura 4.6 Fuente: (Chiavenato, Idalberto, 2009, pág. 319)

4.4.2. Incentivos que relacionan la retribución con el desempeño

Diversos tipos generales de incentivos variables relacionan la retribución con el desempeño. Tal vez la medida más popular es que el aumento de la producción determina el pago, como se ilustra en las comisiones de ventas o en el pago a destajo o por pieza, que vinculan directa y simplemente el desempeño al premio.

Los trabajadores que producen más, reciben más. A menudo, la paga se determina por una combinación de medidas de cantidad y calidad para garantizar una alta calidad del producto o servicio.

Independientemente del tipo de incentivo, el objetivo es relacionar una parte del salario del trabajador con alguna medida del desempeño del propio empleado o de la organización (producción, metas, utilidades, eficiencias en costos o habilidades).

Ventajas: Los incentivos ofrecen varias ventajas para los empleados. Una de las más importantes es que incrementan la creencia del empleado (instrumentalizada) de que la recompensa será la consecuencia lógica de un alto desempeño. Si suponemos que el dinero tiene valencia para un empleado, la motivación se debe incrementar.

Los incentivos también resultan favorables desde el punto de vista de la teoría de equidad, pues quienes realizan un mejor trabajo obtienen un mejor premio. Esta clase de equilibrio entre aporte y resultado que se incrementa se percibe como equitativo por muchas personas. Aún más, si un mayor salario es un premio apreciado, los sistemas de incentivos son favorables desde el punto de vista de la modificación de la conducta. Estos sistemas ofrecen una consecuencia deseable (retribución) que debe reforzar la conducta. Los premios, como las comisiones por ventas, a menudo son inmediatos y frecuentes, lo que es congruente con la filosofía de modificación de la conducta.

Otra ventaja desde el punto de vista del empleado es que los incentivos son comparativamente objetivos y verificables. Se calculan por el número de piezas, dinero o criterios objetivos similares. Comparado con las calificaciones subjetivas de desempeño que elaboran los jefes, los empleados tienden a aceptar mejor el enfoque objetivo.

Desventajas: Con tantas condiciones favorables en apoyo de los incentivos, parece que los trabajadores deberían recibir bien casi cualquier incentivo debido al pago que podrían recibir. Sin embargo, existen dificultades inherentes que tienden a cancelar algunas ventajas. La posible equidad se difumina con otros aspectos que se perciben como inequidades. En términos de modificación de la conducta, hay ciertas consecuencias desfavorables, junto con las consecuencias favorables de un mayor salario, que tienden a reducir las ventajas potenciales de esta clase de incentivos.

También la organización puede experimentar problemas. Es difícil establecer una base justa para el pago por incentivos, una base que motive un mayor desempeño para todos los empleados puede producir efectos colaterales indeseables. Algunos sistemas de incentivos también requieren de una costosa supervisión con complejos procedimientos para el mantenimiento y actualización constante de registros.

La idea básica es que los sistemas de incentivos producen consecuencias positivas y negativas en los empleados, como se muestra en la figura 6.9. Deben considerarse ambos tipos de consecuencias para determinar si es deseable un sistema de incentivos. Es probable que las consecuencias económicas sean positivas, pero la dirección de las secuelas psicológicas y sociales es más incierta. (Newstron, John;, 2011, págs. 154-155)

4.4.3. Incentivos salariales

Más salario por más producción básicamente, los incentivos salariales, que son una forma de salario por méritos, generan un mayor salario por un incremento en la producción o resultados método que a menudo se conoce como pago por desempeño.

La razón principal de los incentivos salariales es clara: casi siempre incrementan la productividad y reducen costos de mano de obra por unidad de producto.

Los trabajadores en condiciones normales sin incentivos salariales tienen la capacidad de producir más, y estos estímulos son una forma de liberar ese potencial. A menudo, el incremento de la productividad y el decremento de la rotación de personal son sustanciales. (Newstrom, John, 2011, págs. 155-156)

Si va a ser fructífero, un sistema de incentivos debe ser lo bastante simple para que los empleados tengan una sólida creencia de que el premio seguirá al desempeño. Si el plan es tan complejo que a los trabajadores se les dificulte relacionar el desempeño con la recompensa, entonces es menos probable que haya una motivación superior. Es necesario establecer con claridad los objetivos, requisitos para tener derecho, criterios de desempeño y sistemas de salarios, aspectos fundamentales que deben entender los participantes.

Cuando los sistemas de incentivos operan con éxito, los participantes los juzgan de modo favorable, tal vez porque reciben recompensas psicológicas, así como económicas. Los empleados obtienen retribución por un trabajo bien hecho, lo que satisface su impulso de logro. Su autoimagen mejora debido a mayores sentimientos de competencia. Incluso pueden sentir que están haciendo una contribución a su país, al ayudarlo en el esfuerzo por ganar una posición de liderazgo en productividad entre las naciones. Algunos incentivos fomentan la cooperación entre los empleados por su necesidad de trabajar juntos para obtener la recompensa de los incentivos. (Newstrom, John, 2011, págs. 178-179)

Conclusión

La motivación del personal es un factor vital para la organización, en la productividad ya que hay deseos que llevan al ser humano a lograr objetivos. Surge cuando hay necesidades que cubrir, de esta manera las personas buscan el impulso de ejecutar las actividades necesarias para cubrir determinadas carencias,

Los factores que motivan al ser humano son de dos clases ya sean aquellos que provienen de la incentivación externa los cuales son los factores extrínsecos como el dinero, vacaciones y el reconocimiento y el factor intrínsecos proviene de nuestro interior y no de alguna recompensa externa que podamos obtener, este tipo de factor provienen y está relacionado con nuestro crecimiento personal y autorrealización y sentimos placer y satisfacción al lograr aquella actividad que se está ejecutando y no únicamente cuando ya está terminada.

El Impacto de la motivación en la organización permite a los administradores lograr maximizar el desempeño y rendimiento de los colaboradores, el crecimiento de la organización y el logro de un buen ambiente laboral, la motivación debe lograr unificar los intereses de la organización con el del colaborador logrando una satisfacción laboral.

Analizando la motivación laboral como herramienta de gestión es un elemento fundamental en el desarrollo asertivo en la organización, logrando una estrecha relación con la satisfacción laboral, las relaciones laborales y en el entorno laboral. La influencia que tiene con el talento humano para lograr los objetivos al éxito organizacional.

El Sistemas de recompensas y la influencia que tiene sobre los desempeños en la organización, la Recompensa es un elemento fundamental para conducir a las personas y a la organización a unificar interés y hacia lograr la meta deseada y obtener más eficiencia y eficacia en la productividad.

Bibliografía

- Acosta, J. (2011). *100 errores en la dirección de personas*. Madrid: Business & Marketing School.
- Benavides Pañeda, J. (2004). *Administración* (segunda ed.). Mexico: McGraw-Hill.
- Chiavenato, Idalberto;. (2007). *Administracion de Recursos Humanos*. México: McGRAW-HILL.
- Chiavenato, Idalberto;. (2009). *Gestión del Talento Humano*. Mexico: MCGRAW-HILL.
- Clark, K. (25 de septiembre de 2020). *Star Me Up*. Obtenido de Star Me Up: <https://www.starmeup.com/blog/es/cultura-organizacional/satisfaccion-laboral-guia-completa/>
- Consultores, A. (25 de Octubre de 2020). *Alteco consultores*. Obtenido de Alteco consultores: <https://www.aiteco.com/motivacion-en-el-trabajo/>
- Elena. (27 de 09 de 2020). *Coursehero*. Obtenido de Coursehero: <https://www.coursehero.com/file/65229501/administracion-doc/>
- García, A., & Ovejero, A. (1998). *La medida del feedback laboral en las organizaciones* (Vol. X).
- González Sanz, M. (23 de 09 de 2020). *Estilonext*. Obtenido de Estilonext: <https://estilonext.com/psicologia/tipos-motivacion>
- Hofstede, G. (1984). *Consecuencias de la cultura: diferencias internacionales en el ámbito laboral*. Beverly Hills: Sage Publications.
- Newstrom, John;. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo* (Vol. Decimotercera edición). Mexico: McGRAW-HILL.
- Peña Estrada, C. (2015). *La motivacion laboral como herramienta de gestion*. Madrid: Comillas Madrid.

Pfeffer, J. (1994). *Como generar ventaja competitiva sostenible a través de la dirección*. Boston: Harvard Business School Press. Obtenido de Harvard Business School Press.

Regina . (2008). La planificacion.

Robbins y Judge;. (2009). *Comportamiento organizacional*. Mexico: Pearson Educaión.

Sánchez, C. (2008). *Motivación, Satisfacción y Vinculación. ¿Es gestionable la voluntad d* (Vol. V).

Sánchez, E., & Alcaide, F. (2003). *Los Recursos Humanos, el futuro de la banca*. Junio.

Spain, U. (28 de Octubre de 2020). *Up Spain Blog*. Obtenido de Up Spain Blog: <https://www.up-spain.com/blog/la-motivacion-laboral-que-es-y-como-implementarla/>

Sprenger, R. (2005). *El mito de la motivación*. España: Díaz de Santos.

Vroom. (1964). *Trabajo y Motivación*. Nueva York: Wiley & Sons.