



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

Facultad de Ciencias Económicas
Departamento de Administración de Empresas

Tema

Dirección

Subtema

La motivación como elemento de dirección

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

Autores

Br. Jordán Navarro Calero
Bra. Ingrid Guadalupe López
Br. Michel de Jesús Pérez Mora

Tutora

Estela Quintero

Managua, diciembre 2019

Índice

Dedicatoria.....	i
Agradecimiento	iv
Valoración del Docente	vii
Resumen.....	viii
Introducción.....	1
Objetivos	3
Objetivo general	3
Objetivos específicos.....	3
Capitulo uno: Proceso administrativo.....	4
1.1. Planeación.....	6
1.2 Organización	8
1.3. Dirección.....	10
1.3.1 Miembros de la organización	12
1.3.2 Relaciones de intercambio.....	13
1.3.3 Proceso de adaptación mutua	13
1.3.4 Concepto de dirección	15
1.4 Control.....	17
1.4.1 EL Concepto de control.....	18
1.4.2 Niveles de control.....	18

Capítulo dos: Motivación	20
2.1 Antecedentes de la motivación.....	20
2.2 Conceptos de motivación	22
2.3 Teorías de Motivación	23
2.4 Clasificación de las teorías	23
2.4.1. Teorías de contenido.	24
2.4.1.1 Pirámide de necesidades de Maslow	24
2.4.1.2 Teoría Existencia, Relación, Crecimiento (ERC).....	26
2.4.1.3 Teoría de los dos factores.....	28
2.4.1.4 Teorías de las necesidades adquiridas.	31
2.4.2 Teorías de proceso	34
2.4.2.1 Teoría de la equidad	34
2.4.2.2 Teoría de la definición de objetivos	38
2.4.2.3. Teoría de las expectativas	40
2.4.2.4 Teoría del reforzamiento	47
2.5. Proceso de motivación	51
2.6. Modelo para establecer metas.	53
2.6.1. Importancia del establecimiento de metas.	54
2.6.2 Modelo del establecimiento de metas.	54
2.6.2.1 El desafío.	55

2.6.2.2 Los moderadores	56
2.6.2.3 Mediadores	57
Capitulo tres: Elemento que influyen en la motivación laboral.	58
3.1. Conceptos básicos de los elementos motivacionales.....	59
3.2. Compensaciones monetarias y no monetarias	59
3.3. Evaluación del desempeño.....	61
3.4. Reconocimiento por su trabajo	61
3.5. Satisfacción laboral.....	61
3.6 Políticas organizacionales	62
3.7. Capacitación y desarrollo de recursos humanos.	62
3.8. Beneficios de capacitación y desarrollo de recursos humanos	62
Conclusiones.....	65
Bibliografía	66

Dedicatoria

La concepción de este trabajo está dedicada principalmente a mi madre, la cual ha sido el pilar fundamental en mi vida, apoyándome en todo lo que ella ha podido, haciendo posible la culminación de esta etapa, siendo ella un ejemplo de fuerza y perseverancia pudiendo sacar adelante a mí y mis hermanos luchando siempre por el bien de cada uno de nosotros, e irónicamente dedicado a mí, por tener la convicción, y haber alcanzado un peldaño más de la existencia, aun teniendo en el camino mil obstáculos de diferentes índole , siempre habrá personas o situaciones que actúen de manera irresponsable y sin tener en cuentas las repercusiones de sus actos sobre sí mismo o sobre los demás repitiendo incluso errores del pasado.

Jordán Josué Navarro

Dedicatoria

Este trabajo está dedicado primeramente a Dios, por darme la vida, la fortaleza, sabiduría, y los medios económicos, para llegar al final de mi carrera.

A mi padre en la fe, Naasón Joaquín García, quien siempre me ha motivado para ser mejor y superarme, dándome su ayuda a través de la oración que diariamente eleva a Dios en favor de mi bienestar.

También con mucho amor se lo dedico a mis padres, quienes con gran entrega me brindaron la ayuda necesaria para tener una carrera universitaria, sin escatimar nada, me han dado todo lo que sus manos han podido, siendo mis estudios su prioridad.

A una hermosa niña, la cual amo como si fuese mi hija, Hellen Fernanda Rodríguez, quien también fue parte de hacer realidad este sueño.

Ingrid Guadalupe López.

Dedicatoria

A mi mamá

Por ser la mujer más maravillosa del mundo, por llenarme de amor, apoyo y ser esa inspiración para seguir mejorando y ser siempre el mejor en todo lo que hago.

A mis compañeros.

Por apoyarme y estar a mi lado durante los cinco años de mi carrera, en especial a Jordán Josué Navarro Calero, mi buen amigo y gran compañero en esta vida.

A nuestros maestros

Por brindar su tiempo, dedicación y confianza, compartiendo con nosotros sus conocimientos durante este periodo de mi formación.

Michel de Jesús Pérez

Agradecimiento

A mi madre por siempre apoyarme, el agradecimiento quedaría corto para expresar lo inexpresable del sentir hacia ella.

A la familia Vasquez López, por acogerme en su hogar como alguien más de su familia, con el aprecio más profundo, les agradezco de todo corazón cada una de las veces que me han apoyado, son mi segunda familia.

A mis compañeros que en muchas ocasiones me apoyaron brindándome su apoyo cuando no contaba con recursos, Michel Pérez mi amigo, mi hermano en las buenas y en las malas. Ingrid López, quien se convirtió en una persona muy importante, con mil desveladas finalizamos este ciclo y a Carlos Padilla, quien, aunque no finalizó el ciclo con nosotros, en su momento también me apoyo con lo que me hacía falta. A ustedes, gracias.

Jordán Josué Navarro

Agradecimiento

Agradezco a Dios su ayuda perfecta en cada etapa culminada en mi vida.

A mi padre en la fe, Naasón Joaquín García, quien es mi inspiración, me ha ayudado día a día a ser mejor.

Mi madre Fabiola López quien ha dado todas sus fuerzas por mí, a luchado día a día para sacarme adelante, aun dejando aún lado sus necesidades.

A mi papá que fue de apoyo para mis estudios, brindándome apoyo económico.

A Martin Sequeira y Enma Sequeira quienes siempre estuvieron ahí brindándome en muchas ocasiones su techo y herramientas necesarias para realización de tareas.

Douglas Marengo Torres por estar apoyándome en todo momento, en mis estudios.

Cristopher Meza y Jordán Navarro quienes con mucho amor y dedicación me explicaban cuando una materia se me dificultaba.

A todos los maestros que me instruyeron, quienes son parte también de mi formación profesional.

Ingrid López

Agradecimientos

Agradezco a mi mamá por ser toda la familia que he necesitado, por ser una gran mujer y por el apoyo que me ha brindado durante este proceso de mi formación como profesional.

Agradezco a algunos docentes que han logrado llenarme de conocimiento y por brindar su vasta experiencia como base de mi proceso de formación.

A mis amigos por sus consejos durante este proceso, apoyo y comprensión que marcaron cada etapa de mi camino y me han ayudado en cada paso de mi vida.

Michel de Jesús Pérez mora



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

Facultad de Ciencias Económicas
Departamento de Administración de Empresas
Valoración del Docente

En cumplimiento del artículo cuarenta y nueve de reglamento para modalidades de graduación como forma de culminación de los estudios, plan 2013, que dice:

“El docente Tutor realizara evaluaciones sistemáticas tomando en cuenta participaciones y desempeño del estudiante, informe de avances y la calidad de la propuesta de investigación. Esta evaluación tendrá un valor de 50 puntos de la nota final que deberá ser entregada al director del departamento, una semana previa a la semana de defensa del seminario de Graduación”.

La suscrita instructora de seminario de graduación sobre el tema General: DIRECCIÓN, hace constar que los bachilleres: **Ingrid Guadalupe López, carnet # 15-20163-0, Jordán Josue Navarro Calero carné #15-20312-6, y Michel de Jesús Pérez Mora, Carne # 15-20455-6.** Han culminado satisfactoriamente su trabajo sobre el subtema titulado: **LA MOTIVACIÓN COMO ELEMENTO DE LA DIRECCIÓN.** Obteniendo la calificación de 40 puntos.

Sin más a que hacer referencia, firmo la presente a los 17 días del mes de febrero del año dos mil veinte.

Atentamente

Msc. Estela del Carmen Quintero
Tutora de seminario de Graduación

Cc: archivo

Resumen

El presente documento se elaboró a partir de una investigación documental enfocado al tema de dirección, teniendo como subtema Motivación elemento de la dirección.

Como objetivo general explicar la Motivación elemento de la dirección.

La información teórica que se estará desarrollando está compuesto en tres capitulos, describir el proceso administrativo, generalidades de la motivación y elementos de la motivación laboral.

Entre técnicas empleadas en el desarrollo del documento está la indagación a profundidad en libros de autores de gran renombre con las debidas informaciones bibliográfica y la aplicación de las normas APA sexta edición y las pautas para la presentación del seminario de graduación.

Introducción

El presente documento se elaboró a partir de una investigación documental enfocado al tema de dirección, teniendo como subtema Motivación elemento de la dirección a través del estudio de las teorías en dicho tema con el fin de lograr concluir con un requerimiento que demanda la universidad para la obtención del título universitario de licenciados en administración de empresa.

Se planteó como objetivo general explicar la Motivación elemento de la dirección mediante la búsqueda de información teórica en libros relacionados con dicho tema.

La motivación se define como un conjunto que impulsan dirigen y mantienen cierta conducta, tales fuerzas quizás provenga de lo interno de las personas y se conoce como empuje de las fuerzas internas, por ello resulta esencial que los administradores reconozcan la importancia de ambas.

El capítulo uno tiene como título proceso administrativo en el cual se describe las partes que conforman el proceso, como lo es la planeación , la organización , dirección y control, esto como base fundamental para el desarrollo del documento, ya que este está enfocado en la dirección, específicamente en la motivación.

El capítulo dos se titula Motivación, en el cual se estará desarrollando desde los antecedentes sobre la motivación, conceptos, teorías de la motivación y la clasificación de las teorías.

El capítulo tres es sobre los elementos que influyen en la motivación laboral, los tipos de compensaciones y desarrollar más a fondo cada punto con relación a este.

Justificación

De acuerdo al aspecto teórico, es de mucha importancia la obtención de información sobre las raíces de la motivación, generalidades, procesos teorías, para lograr profundo estudio sobre la motivación como elemento de la dirección teniendo como base y fuente informática libros de administración , habiendo como finalidad del informe la presentación de información clara y precisa para los lectores y que puedan darle una utilidad ya sea en ámbito laboral con relación al tema citado, ya que es de gran utilidad el conocer más a fondo este tema relacionado con la motivación y las diferentes clasificación que ésta posee, e identificar la motivación como parte del proceso de dirección.

En la parte práctica, en el presente documento se planea dar a conocer del proceso administrativo como base fundamental en las organizaciones dando prioridad en el informe a la motivación como elemento de la dirección, reconociendo este como un factor de mucha importancia dentro de las organizaciones, detallando elementos como teorías de la motivación, antecedentes, clasificación y procedimiento con el fin de brindar a las organizaciones y a los estudiantes fundamentos claros y precisos para lograr aplicar los conocimientos adquiridos.

En la parte metodológica, en este sentido, el informe servirá como una herramienta para todos aquellos profesionales en el ramo que realicen estudios organizacionales basados en la motivación como dirección administrativa, a su vez será de gran utilidad para todos aquellos alumnos de las carreras de la Facultad de Ciencias Económicas.

La realización de esta investigación documental, es de gran importancia para la culminación de nuestra etapa de formación profesional, lo que nos permitirá obtener el título en Administración de Empresa.

Objetivos

Objetivo general

Explicar la motivación como elemento del proceso administrativo de dirección mediante su definición, proceso y elementos.

Objetivos específicos

1. Describir el proceso administrativo como base fundamental de la motivación.
2. Mostrar las generalidades de la motivación.
3. Mencionar los elementos que influyen la motivación laboral.

Capítulo uno: Proceso administrativo

La estrategia es puesta en marcha mediante la acción empresarial que, para ser eficaz, necesita planearse, organizarse, dirigirse y controlarse. La planeación, la organización, la dirección y el control constituyen el denominado proceso administrativo. Cuando se consideran por separado, planeación, organización, dirección y control constituyen funciones administrativas; cuando se toman en conjunto, en un enfoque global para alcanzar los objetivos, conforman el proceso administrativo. Proceso es cualquier fenómeno que presente cambio continuo en el tiempo o cualquiera operación que tenga cierta continuidad o secuencia. El concepto de proceso implica que los acontecimientos y las relaciones entre éstos son dinámicos, están en evolución y cambio constante.

El proceso no es una situación inmóvil, estancada ni estática, sino móvil, continúa y sin comienzo ni fin, en una secuencia fija de eventos. Los elementos del proceso interactúan, es decir, cada uno afecta los demás. En consecuencia, las funciones administrativas de planeación, organización, dirección y control no constituyen entidades separadas, aisladas, sino que, por el contrario, son elementos interdependientes que interactúan y ejercen fuertes influencias recíprocas.

El proceso administrativo no es sólo una simple secuencia ni un ciclo repetitivo de funciones -planeación, organización, dirección y control-, sino que conforma un sistema en el que el todo es mayor que la suma de las partes, gracias al efecto sinérgico ver imagen 1.1. (Chiavenato, 2009, págs. 133-134).

Imagen 1.1: Proceso administrativo de los diversos niveles de la empresa

Niveles de actuación	Planeación	Organización	Dirección	Control
Institucional	Determinación de objetivos y planeación de la estrategia	Diseño de la estructura organizacional	Política, directrices y conducción del personal	Controles globales y evaluación del desempeño empresarial
Intermedio	Planeación táctica y asignación de recursos	Estructura de órganos y cargos. Rutinas y procedimientos	Gerencia y aplicación de recursos para establecer la acción empresarial y lograr el liderazgo	Controles departamentales y evaluación del desempeño departamental
Operacional	Planes operacionales	Métodos y procesos de trabajo y de operación	Dirección, supervisión y motivación del personal	Controles individuales y evaluación del desempeño individual

(Chiavenato, 2009, pág. 133)

Denominamos procedimiento administrativo a la serie ordenada de actos que sirve de cauce formal a la actividad administrativa. Constituyendo el medio a través del cual las potestades administrativas se materializan en un resultado jurídico concreto (acto administrativo, reglamento,).

Constituye, por tanto, una pluralidad de actos dotados de un sentido unitario, en cuanto vienen dirigidos a la resolución de un determinado asunto, pero nótese que cada uno de esos actos conserva su sustantividad propia. El procedimiento se presenta, por ello, como una unidad, si bien compuesta de elementos múltiples, susceptibles de ser individualizados.

Su finalidad Sentado que el procedimiento administrativo es el cauce formal que debe seguir la Administración para desarrollar la actividad que le es propia, la cuestión es, entonces, porque se obliga a ésta a seguir esa vía procedimental. La respuesta encuentra su sentido en la propia esencia de la Administración pública, que no es un sujeto dotado de voluntad y deseos propios, sino un aparato instrumental al servicio del interés público y de los ciudadanos.

Lo que en último término supone que la Administración no gestiona un conjunto de intereses propios, como hacen lo sujetos privados, sino intereses ajenos (intereses públicos y de los ciudadanos). (Rodríguez & Angel, 2009, pág. 147)

1.1. Planeación

Las empresas no funcionan de manera improvisada. La estrategia empresarial es básicamente una actividad racional que implica identificar las oportunidades y amenazas del ambiente donde opera la empresa, así como evaluar las limitaciones y fortalezas de la empresa, su capacidad real o potencial para anticiparse a las necesidades y demandas del mercado o competir en condiciones de riesgo con las empresas rivales. En consecuencia, la estrategia debe combinar las oportunidades ambientales con la capacidad empresarial y lograr el equilibrio óptimo entre lo que la empresa quiere y lo que realmente puede hacer.

En otros términos, la planeación estratégica se define en el nivel institucional de la empresa, pero exige la participación conjunta de los demás niveles empresariales: nivel intermedio -mediante planes tácticos- y nivel operacional (mediante planes operacionales).

En esta tercera parte se estudiará la planeación en el nivel institucional (planeación estratégica), en el nivel intermedio (planeación táctica) y en el nivel operacional (planeación operacional). (ver imagen 1.2)

imagen 1.2. planeacion de los tres niveles de la empresa

Niveles de la empresa	Planeación	Contenido	Tiempo	Amplitud
Institucional	Estratégica	Genérico y sintético	Largo plazo	Macroorientado. Enfoca la empresa como totalidad
Intermedio	Táctica	Menos genérico y más detallado	Mediano plazo	Enfoca cada unidad de la empresa o cada conjunto de recursos por separado
Operacional	Operacional	Detallado y analítico	A corto plazo	Microorientado. Enfoca cada tarea u operación por separado

Fuente: (Idalberto, 2009, pág. 146)

La planeación, la base de todas las funciones gerenciales que consiste en seleccionar misiones y objetivos, y decidir sobre las acciones necesarias para lograrlos; requiere tomar decisiones, es decir, elegir una acción entre varias alternativas, de manera que los planes proporcionen un enfoque racional para alcanzar los objetivos preseleccionados.

En la planeación también participa activamente la innovación gerencial, pues cierra la brecha entre dónde estamos y adónde queremos ir. Los siameses de la administración, la planeación y el control, son inseparables; cualquier intento por controlar sin una buena planeación no tiene sentido, pues no hay forma de que las personas sepan si van en la dirección que quieren (el resultado de la tarea del control), a menos de que primero estén seguros de adónde quieren ir (parte de la tarea de planeación); así, los planes aportan los estándares de control.

Los planes pueden clasificarse como:

1. Misiones o propósitos.
2. Objetivos o metas.
3. Estrategias.
4. Políticas.

5. Procedimientos.
6. Reglas.
7. Programas.
8. Presupuestos. (koots, 2006, pág. 108)

1.2 Organización

Organización como función administrativa y parte del proceso administrativo. En este sentido, organización significa estructurar e integrar los recursos y los órganos encargados de su administración, relacionarlos y fijarles sus atribuciones.

Organización formal: se basa en la división racional del trabajo y la diferenciación e integración de los miembros, de acuerdo con algún criterio establecido por aquellos que tienen en sus manos el proceso decisorio. Es la organización planeada: la que está en el papel. Generalmente es aprobada por la dirección y comunicada a todos mediante los manuales de la organización, las descripciones de cargos, los organigramas, las normas y reglamentos. En otros términos, es la organización formalizada oficialmente.

La organización es una actividad básica de la administración: sirve para agrupar personas y estructurar todos los recursos organizacionales, con el fin de alcanzar los objetivos propuestos. Como función administrativa, la organización depende de la planeación, la dirección y el control para formar el denominado proceso administrativo, que constituye el encadenamiento e interrelación de todas las funciones administrativas.

Como todas estas funciones interactúan de manera dinámica entre sí y se caracterizan por la estrecha interdependencia en la conformación del proceso administrativo, la organización mantiene estrechas relaciones con todo respecto a la planeación, y de la dirección y el control. Mediante la organización, la empresa reúne e integra sus recursos, define la estructura de los órganos que deberán administrarlos, establece la división de trabajo mediante la diferenciación, proporciona los medios de coordinar las diferentes actividades mediante la integración, define los niveles de autoridad y responsabilidad. La organización representa todos los medios que la empresa utiliza para poner en práctica la planeación, la dirección y el control de la acción empresarial para alcanzar sus objetivos.

Se comprueba que, en función de sus objetivos, las empresas definen sus dominios, es decir, el nicho ambiental donde pretenden establecer su ambiente de tarea. En seguida, las empresas establecen los medios necesarios para operar y alcanzar los objetivos y asegurar su supervivencia y crecimiento, es decir, establecen estrategias para aprovechar y aplicar mejor sus recursos. Para implementar tales estrategias, las empresas precisan planear sus actividades y operaciones antes de ejecutarlas. Para llevarlas a cabo, las empresas requieren agrupar, estructurar, organizar y sincronizar todos sus recursos y habilidades para realizar una operación global: es lo que se denomina organización de la acción empresarial. (Koots, 2006, pág. 106) (ver imagen 1.3.)

Imagen 1.3 La organización de la acción empresarial de los tres niveles de la empresa

Niveles	Organización	Contenido
Institucional	Diseño organizacional	Superestructura de la empresa. Formato organizacional y procesos de comportamiento.
Intermedio	Diseño departamental	Agrupación de unidades en subsistemas, como departamentos o divisiones.
Operacional	Diseño de cargos y tareas	Estructura de las posiciones y las actividades en los cargos.

Fuente: (Idalberto C. , 2000)

La función gerencial de organizar es básicamente diseñar y mantener los sistemas de funciones.

Para que una función organizacional exista y sea significativa para las personas debe incorporar:

1. Objetivos verificables, son una función importante de la planeación.
2. Una idea clara de las principales obligaciones o actividades involucradas.
3. Un criterio claro de la función o una autoridad para que la persona que la desempeña sepa lo que puede hacer para alcanzar las metas.

Además, para que una función opere con efectividad deben tomarse las medidas que proporcionen la información y las herramientas necesarias para su desempeño. En ese sentido, organizar se define como:

1. Identificar y clasificar las actividades necesarias.
2. Agrupar las actividades necesarias para alcanzar los objetivos.
3. Asignar cada grupo a un gerente con la autoridad (delegación) necesaria para supervisarlos.
4. Proveer de la coordinación horizontal (al mismo nivel organizacional o uno similar) y vertical (entre las oficinas corporativas, las divisiones y los departamentos) en la estructura organizacional.

Para eliminar los obstáculos al desempeño derivados de la confusión e incertidumbre de las asignaciones se debe diseñar una estructura organizacional que especifique quién hace qué tareas y quién es responsable de qué resultados; asimismo, proporcionar redes para la toma de decisiones y la comunicación que reflejen y apoyen los objetivos de la empresa.

Organización es un término que suele utilizarse sin precisión: a veces se incluyen los comportamientos de todos los participantes, otras se considera todo el sistema de relaciones sociales y culturales, incluso hay unas en que el término se emplea como sinónimo de empresa. (Koots, 2006, pág. 200)

1.3. Dirección

Después de la planeación y la organización de la acción empresarial, el siguiente paso es la función de dirección. Las personas deben ser admitidas, asignadas a sus cargos, instruidas y entrenadas: deben conocer lo que se espera de ellas y cómo deben desempeñar sus cargos; deben ser guiadas y motivadas para alcanzar los resultados que se esperan de ellas. La función de dirección se relaciona directamente con la manera como deben alcanzarse los objetivos mediante la actividad de las personas que conforman la organización.

Una vez establecidos los objetivos, trazadas las estrategias para alcanzarlos, definida la planeación, detallados los programas y procedimientos, la puesta en marcha compete a la función de dirección, que se preocupa por la ejecución de las operaciones y el logro de los objetivos.

La dirección es la función administrativa que se refiere a las relaciones interpersonales de los administradores con los subordinados. Para que la planeación y la organización puedan ser eficaces, requieren complementarse con la orientación dada a las personas mediante la comunicación y la habilidad de liderazgo y motivación.

Se estudió que las empresas están formadas por personas, y son mantenidas por la actividad organizada de éstas, que sólo pueden conseguir sus objetivos individuales mediante la conjugación de los esfuerzos colectivos. A medida que las empresas crecen, sus objetivos iniciales, que se confunden con los objetivos de sus iniciadores, experimentan modificaciones y complejidad gradual, a tal punto que los objetivos organizacionales se tornan gradualmente diferentes e incluso antagónicos frente a los objetivos de las personas que las conforman. (Idalberto C. , 2000, pág. 279)

La dirección y el liderazgo a menudo se consideran lo mismo. Si bien es cierto que el gerente más efectivo será también un líder efectivo, y que dirigir es una función esencial de los gerentes, hay más en administrar que sólo dirigir, incluye una planeación cuidadosa, establecer una estructura organizacional que ayude a las personas a alcanzar las metas e integrar personal lo más competente posible en esa estructura.

La medición y corrección de las actividades del personal mediante el control es también una función importante de la administración; sin embargo, todas estas funciones gerenciales lograrán poco si los gerentes no saben cómo dirigir a las personas o no comprenden los factores humanos de sus operaciones de manera que generen los resultados deseados.

La función gerencial de dirigir se define como el proceso de influir en las personas para que contribuyan a las metas organizacionales y de grupo. Como mostrará el análisis de esta función, es en esta área que las ciencias del comportamiento hacen su principal contribución a la administración. (koots, 2006, pág. 386)

1.3.1 Miembros de la organización

Desde un punto de vista restrictivo, tradicionalmente sólo se consideraban miembros (participantes) de las empresas sus propietarios, administradores y empleados, es decir, sólo los miembros que actúan dentro de los límites internos de la empresa. No obstante, el concepto moderno de empresa abarca los diferentes individuos, grupos y organizaciones que interactúan para alcanzar objetivos específicos, desde un punto de vista más amplio. Todos estos individuos, grupos y organizaciones se involucran en la consecución de los objetivos empresariales y producen algún impacto en los procesos de toma de decisiones de la empresa. En consecuencia, desde este punto de vista más amplio, los miembros o socios de la empresa son:

1. Empleados: en todos los niveles jerárquicos, desde el nivel institucional (directores y ejecutivos de la cúpula), el nivel intermedio (gerentes), hasta el nivel operacional (supervisores y personal de operación).
2. Proveedores: proporcionan entradas y recursos (accionistas que proveen capital; bancos y entidades financieras que proveen recursos financieros; proveedores de materias primas, componentes, máquinas y equipos; proveedores de tecnología; proveedores de recursos humanos, .)
3. Consumidores: usuarios de las salidas (clientes o compradores de los productos o servicios de la empresa).
4. Agencias reguladoras de la actividad empresarial: (el gobierno, la sociedad en que se halla la empresa, los sindicatos, los órganos legislativos o fiscalizadores)

Los miembros de una empresa varían cuando los productos o servicios cambian, cuando el dominio de la empresa se modifica, cuando la empresa busca los recursos o entradas en otras fuentes alternativas de oferta y cuando la empresa cambia sus mercados para llegar a nuevos clientes o usuarios. No todos los miembros de una empresa están situados dentro de las fronteras o límites de la organización, puesto que están distribuidos en su ambiente de tarea. A medida que la empresa modifica sus dominios y altera su ambiente de tarea, también modifica el universo de sus miembros. (Vroom, 2009, pág. 165)

1.3.2 Relaciones de intercambio

La empresa y sus miembros están inmersos en un complejo sistema de relaciones de intercambio, y cada uno de ellos busca que el otro contribuya, a cambio de los incentivos que le ofrece. La empresa promete incentivos o alicientes a sus miembros (en forma de salarios, precios, calidad de los productos o servicios, calidad de vida, seguridad, oportunidades), para obtener contribuciones de ellos (en forma de actividad, prestación de servicios, provisión de recursos, compromiso, adquisición de productos o servicios) En estas relaciones de intercambio, cada socio hace inversiones (contribuciones o incentivos) que produzcan retorno (contribuciones o incentivos) en proporción mayor, o por lo menos igual, a las inversiones realizadas. (ver imagen 1.4)

Imagen 1.4. Relaciones de intercambio



Fuente: (Idalberto C. , 2000)

Para la empresa los incentivos representan inversiones, en procura de las contribuciones de los miembros, o el retorno esperado. Para los participantes, sus contribuciones representan inversiones, y los incentivos ofrecidos por la empresa son el retorno de la inversión realizada. (Idalberto C. , 2000, pág. 240)

1.3.3 Proceso de adaptación mutua

Los participantes en la actividad empresarial se sumergen en una dialéctica continua de poder y dependencia recíprocos. Algunos de ellos ganan poder a medida que su actividad crea dependencia de otros para alcanzar sus objetivos. El poder existe cuando el participante puede imponer sus condiciones a la otra parte.

Por el contrario, algunos se tornan dependientes a medida que sólo pueden hacer sus actividades cuando la otra parte les suministra los medios necesarios, sin los cuales nada podrán realizar. La dependencia existe cuando el participante tiene que aceptar y someterse a las condiciones impuestas por la otra parte. En el fondo, las situaciones de poder y dependencia constituyen los dos extremos de un continuo que admite infinidad de situaciones intermedias.

Además, los miembros de la empresa se mueven en un intrincado juego de colaboración -competición. La colaboración es un tipo de comportamiento en que cada participante busca relacionarse con la otra parte, a fin de cooperar mediante una acción conjunta que busca la sinergia de esfuerzos. En la competición, cada participante busca enfrentarse a la otra parte. En el primer caso, se busca la colaboración para alcanzar los objetivos simultáneamente; en el segundo caso, se busca la competición para que una parte alcance su objetivo y la otra no. Mientras la colaboración implica la consulta conjunta de las partes para tomar las decisiones, la competición implica el conflicto y la oposición estratégica entre las partes involucradas.

Tanto la empresa como sus participantes se hallan involucrados continuamente en un proceso de mutua adaptación y búsqueda de equilibrio. Aunque se persiga constantemente el equilibrio entre los objetivos empresariales y los objetivos individuales de los miembros, éste nunca se alcanzará por completo, debido a los cambios de necesidades y de objetivos, y a las relaciones de poder y dependencia, que cambian constantemente. En consecuencia, la adaptación es un proceso continuo cuya regla fundamental es el cambio y la adaptación permanentes.

Todos los miembros (sean internos o externos a la empresa) se comportan de acuerdo con sus esquemas individuales y su racionalidad, y provocan mayor o menor impacto en los procesos de toma de decisiones de la empresa. La situación recíproca también se cumple: la empresa se comporta según su propio esquema y produce mayor o menor impacto en los diversos tipos miembros. Este impacto -s e a de la empresa, en función del ambiente de tareas, sea del ambiente de tareas, en función de la empresa puede ser importante en algunas áreas y en otras no. Así, consumidores y competidores influyen en las decisiones de las áreas mercadológicas de la empresa, mientras que los accionistas y bancos influyen en las decisiones del área financiera, y viceversa.

Esto demuestra que los límites o fronteras de la empresa son flexibles y elásticos, y que no están claramente definidos, como ocurre en los demás organismos vivos. Las fronteras de la empresa se extienden y se contraen, incluyen cierto tipo de miembros y excluyen otros, conforme al proceso de adaptación y de toma de decisiones involucrado. Si la decisión es mercadológica, los participantes son unos; si la decisión es financiera, los participantes son otros. (Idalberto c. , 2009, pág. 282) (ver imagen 1.5)

Imagen 1.5 Colaboración-competencia.



(Chiavenato, 2009, pág. 282)

1.3.4 Concepto de dirección

En cierto modo, esta parte dedicada a la dirección de la acción empresarial deberá limitarse sólo a la conducción de las actividades de los miembros que actúan dentro de las fronteras empresariales: los empleados en todos los niveles jerárquicos de la organización empresarial. Conviene recordar que los empleados -como personas- no viven exclusivamente dentro de las empresas, pues participan en otras organizaciones de las que también dependen para vivir y donde desempeñan otros roles sociales. En consecuencia, la empresa no constituye la vida entera de las personas ni posee la amplitud de una sociedad. Las personas se encuentran parcialmente inmersas en una empresa.

Los asuntos más ligados a la dirección son la comunicación, los estilos de liderazgo y los métodos de motivación para dirigir el personal. Para dirigir los subordinados, el administrador-en cualquier nivel donde esté situado debe comunicar, liderar y motivar.

La dirección constituye una de las más complejas funciones administrativas, pues incluye orientación, asistencia a la ejecución, comunicación y liderazgo, en fin, todos los procesos que utilizan los administradores para influir en los subordinados, de modo que se comporten de acuerdo con las expectativas de la empresa. Como no existen empresas sin personas, administrar la variable humana constituye un importante desafío, puesto que las empresas sólo funcionan si las personas ocupan los cargos y desempeñan sus papeles de acuerdo con lo exigido.

Casi siempre, tratar con personas significa introducir un componente de incertidumbre en la administración de las empresas. Para dirigir las personas, el administrador requiere comunicar, liderar y motivar. Mientras las otras funciones administrativas (planeación, organización y control) son impersonales, la dirección constituye un proceso interpersonal que determina las relaciones entre los individuos.

Dirigir significa interpretar los planes para otras personas y dar las instrucciones sobre cómo ponerlos en práctica. Como el tiempo es oro cuando se habla de negocios, la mala interpretación de solicitudes, informes o instrucciones puede redundar en costos elevados. El buen ejecutivo es aquel que sabe explicar las cosas a las personas para que las hagan bien y con prontitud. La dirección se relaciona con la actuación sobre los recursos humanos de la empresa. En todas las empresas, los diversos recursos deben combinarse en proporciones adecuadas para producir determinado resultado de productos o servicios. La función administrativa de dirección está relacionada con los recursos humanos. (Idalberto C. , 2000, págs. 279-283)(ver imagen 1.6)

Imagen 1.6 La dirección de los tres niveles de la empresa

Niveles	Distribución de la función de dirección
Institucional	Dirección
Intermedio	Gerencia
Operacional	Supervisión

Fuente: (Idalberto C. , 2000)

1.4 Control

El control favorece la medición y la evaluación de los resultados de la acción empresarial obtenida a partir de la planeación, la organización y la dirección. Ningún plan está completo y terminado hasta que se hayan elaborado los medios para evaluar sus resultados y consecuencias. Un plan sin su correspondiente control es lo mismo que tratar de elevar una cometa sin cola. El administrador eficaz necesita integrar el control con la planeación, la organización y la dirección de la acción empresarial.

La palabra control tiene muchas connotaciones y su significado depende de la función o del área en que se aplique; puede ser entendida:

1. Como la función administrativa que hace parte del proceso administrativo, junto con la planeación, organización y dirección, y lo que la precede.
2. Como los medios de regulación utilizados por un individuo o empresa, como ciertas tareas reguladoras que un controlador aplica en una empresa para acompañar y avalar su desempeño y orientar las decisiones. También hay casos en que la palabra control sirve para diseñar un sistema automático que mantenga un grado constante de flujo o de funcionamiento del sistema total; es el caso del proceso de control de las refinerías de petróleo o de industrias químicas de procesamiento continuo y automático: el mecanismo de control detecta cualquier desvío de los patrones normales, haciendo posible la debida regulación.
3. Como la función restrictiva de un sistema para mantener a los participantes dentro de los patrones deseados y evitar cualquier desvío. Es el caso del control de frecuencia y expediente del personal para evitar posibles abusos. Hay una imagen popular según la cual la palabra control está asociada a un aspecto negativo, principalmente cuando en las organizaciones y en la sociedad es interpretada en el sentido de restricción, coerción, limitación, dirección, refuerzo, manipulación e inhibición.

También hay otras connotaciones para la palabra control: comprobar o verificar; regular; comparar con un patrón; ejercer autoridad sobre alguien (dirigir o mandar); frenar o impedir. (Idalberto C. , 2000, pág. 345)

La función gerencial de control es la medición y corrección del desempeño para garantizar que los objetivos de la empresa y los planes diseñados para alcanzarlos se logren, y se relaciona estrechamente con la función de planear

La función gerencial de control es la medición y corrección del desempeño para garantizar que los objetivos de la empresa y los planes diseñados para alcanzarlos se logren, y se relaciona estrechamente con la función de planear (koots, 2006, pág. 496)

1.4.1 EL Concepto de control

En el fondo, todas estas connotaciones constituyen verdades a medias con respecto al control. La esencia del control reside en la verificación de si la actividad controlada está alcanzando o no los resultados deseados. Cuando se habla de resultados deseados, se parte del principio de que estos resultados estaban previstos y requieren ser controlados. Entonces, el control presupone la existencia de objetivos y de planes, ya que no se puede controlar sin que haya planes que definan lo que debe hacerse. El control verifica si la ejecución está acorde con lo que se planeó; y cuanto más completos, definidos y coordinados sean los planes y mayor sea el periodo para el cual fueron hechos, más complejo será el control. (Idalberto C. , 2000, pág. 465)

1.4.2 Niveles de control

El control está presente, en mayor o menor grado, en casi todas las formas de acción empresarial. Los administradores pasan buena parte de su tiempo observando, revisando y evaluando el desempeño de las personas, de los métodos y procesos, máquinas y equipos, materias primas, productos y servicios, en todos los tres niveles de la organización de la empresa. De esta manera, los controles pueden clasificarse de acuerdo con su actuación en estos tres niveles organizacionales, es decir, de acuerdo con su esfera de aplicación, en tres amplias categorías: controles en el nivel institucional, controles en el nivel intermedio y controles en el nivel operacional. (ver imagen 1.7)

Imagen 1.7 El control en los tres niveles de la empresa

Nivel de la empresa	Tipo de control	Contenido	Tiempo	Amplitud
Institucional	Estratégico	Genérico y sintético	Orientado a largo plazo	Macroorientado. Considera la empresa en su totalidad, como un sistema.
Intermedio	Táctico	Menos genérico y más detallado	Orientado a mediano plazo	Considera cada unidad de la empresa (departamento) o cada conjunto de recursos por separado.
Operacional	Operacional	Detallado y analítico	Orientado a corto	Microorientado. Considera cada tarea u operación

Fuente: (Idalberto C. , 2000)

La finalidad del control es asegurar que los resultados de las estrategias, políticas y directrices (elaboradas en el nivel institucional), de los planes tácticos (elaborados en el nivel intermedio) y de los planes operacionales (elaborados en el nivel operacional) se ajusten tanto como sea posible a los objetivos previamente establecidos. Los tres niveles de control están interconectados y entrelazados íntimamente. En la práctica, no existe una separación clara entre ellos. (Idalberto C. , 2000, págs. 446-447)

Capítulo dos: Motivación

El desempeño de una organización depende de la conjunción de varios factores críticos: estrategia, tecnología, diseño y cultura organizacional y, sobre todo, talento humano. Sin personas las organizaciones no pueden hacer nada. Ellas son el dinamismo que las impulsa. Sin embargo, es preciso que ese talento humano posea conocimientos, habilidades y competencias; para que pueda generar resultados debe estar inmerso en un entorno de trabajo basado en un diseño organizacional favorable y en una cultura participativa y democrática. Además, la motivación de las personas es indispensable. El desempeño individual, que es la base del rendimiento de la organización, depende en gran medida de que las personas estén motivadas. No cabe duda de que varios factores que actúan en forma simultánea moldean y condicionan el desempeño individual, como ocurre con las capacidades y competencias de las personas, el liderazgo y el entrenamiento, la orientación, la dedicación y el esfuerzo. (Idalberto C. , 2000, pág. 249)

2.1 Antecedentes de la motivación.

La Motivación Laboral surge alrededor del año de 1700, en el continente europeo, cuando los talleres de artesanos tradicionales se transformaron en fábricas con maquinaria operada por cientos de personas, con intereses y formas de pensar diferentes a los intereses patronales, reflejándose esto en problemas de baja productividad y desinterés por el trabajo. Es así que la motivación laboral fue tomando fuerza en todos los ámbitos de la sociedad, ya que, se puede considerar que la motivación es el conjunto de razones que impulsa y que ayuda a explicar los actos de las personas. (Dorsh, 1900 Pag 154).

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) desde 1920, ha luchado por el bienestar del trabajador ya que es una agencia especializada de la Organización de las Naciones Unidas (ONU), Prevista por el Tratado de Versalles en 1919, tiene como objetivos principales mejorar las condiciones de trabajo; promover empleos productivos

para el necesario desarrollo social, así como mejorar el nivel de vida de las personas en todo el mundo.

Es así, que la motivación laboral surge como una alternativa ante conflictos como: la falta de entendimiento entre las personas, la desmotivación, la baja productividad y el desinterés por el trabajo, por mencionar algunos; logrando así la mediación entre los intereses patronales y las necesidades o expectativas de los trabajadores, donde el problema no es en sí el trabajo que se desempeña, sino las relaciones humanas y las actitudes personales que influyen en el ámbito de trabajo.

En 1970 el Dr. Rogelio Díaz Guerreron realizó encuestas que le demostraron que en México al 68% de los trabajadores, les gusta su trabajo (Dorsh, 1900). En 1982, el “Centro de Estudios Educativos” encontró que el 83% de los trabajadores, se encontraban entre muy y bastante orgullosos de su trabajo.

Estos estudios han concluido que el problema en general no es el trabajo en sí, sino las relaciones humanas y las actitudes personales. De acuerdo al salario mínimo o inferior de México se considera que muchos de ellos tienen fuertes carencias en su alimentación, por lo tanto es comprensible que les importe poco su seguridad, el amor, la dignidad o su ausentismo laboral. Los lugares que ofrecen niveles elevados de salario y prestaciones al trabajador mexicano, además de seguridad física y estabilidad económica; demuestran que el personal se encuentra con demasiada necesidad de contacto social y búsqueda continúa de relaciones interpersonales. En estas organizaciones son muy dados a los festejos y la comunicación excesiva (Cortés, s/f).

Considerando lo anterior, el presente estudio analiza la motivación de los Docentes pertenecientes al área de Ciencias Básicas del Instituto Tecnológico Superior de Tantoyuca y, su Desempeño con los alumnos de primer semestre de la carrera de Ingeniería Industrial del período agosto 2005 a enero 2006. Considerando que hasta la fecha no se ha realizado ningún trabajo que refleje la influencia de la Motivación en el desempeño de sus actividades. (Cortes, s/f)

2.2 Conceptos de motivación

La motivación es el concepto más vinculado con la perspectiva microscópica del CO. A pesar de la enorme importancia de la motivación, resulta difícil definirla con pocas palabras y no existe consenso al respecto, lo que hace aún más difícil de aplicar sus conceptos en el quehacer diario de las organizaciones. Por lo general, se utilizan términos como necesidades, deseos, voluntad, metas, objetivos, impulsos, motivos e incentivos. La palabra motivación proviene del latín moveré, que significa mover.

Algunos autores se concentran en ciertos factores que estimulan y dirigen las acciones de las personas. (Campbell, Dunnette, Lawler, & Wick, 1970)

Otros señalan metas a alcanzar. (Atkinson, 1964)

Otros más afirman que la motivación es la manera de incitar un comportamiento, imbuirle energía, mantenerlo y dirigirlo, así como el tipo de reacción subjetiva que se presenta cuando todo ello ocurre. (Brindan, 1959) En realidad, cada autor privilegia algunos aspectos para fundamentar sus ideas.

Según estudios realizados por Solano (1993), “La motivación es, en síntesis, lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en un situación dada, con que vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía”, mientras para Stoner (1996) “es la ‘intensidad, dirección y persistencia’ del esfuerzo de un individuo para conseguir una meta”. (Idalberto C. , 2000, pág. 448)

Gary Dessler, define la motivación laboral como los estímulos que recibe la persona, que lo guían a desempeñarse de mejor o peor manera en su trabajo, los estímulos deben venir de cualquier parte, no necesariamente deben ser siempre de su trabajo; sino que también pueden ser de su familia o amigos. Como ya se dio a conocer con anterioridad la motivación o la forma de reaccionar ante ésta estará ligada directamente con la personalidad y el sistema de creencias que tenga la persona. Considero que motivar al talento humano es proveerle estímulos, beneficios y condiciones laborales adecuadas para que adopte el comportamiento que desean los directivos de la organización.

Uno de las dificultades que afrontan los programas motivacionales en las empresas, es que ni identifican ni ponen en práctica los factores que motivan a cada persona tanto de manera individual como grupal. (Idalberto C. , 2000, pág. 295)

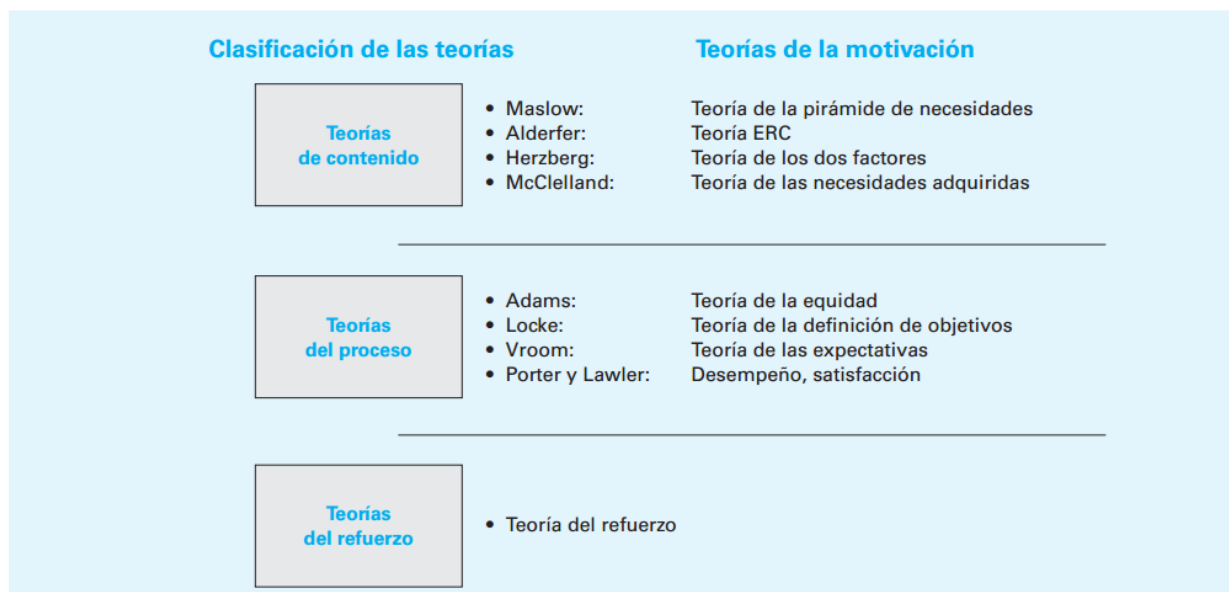
2.3 Teorías de Motivación

Existen muchas teorías e investigaciones sobre la motivación desde diferentes perspectivas: el tema es sumamente complejo. Cada persona se siente atraída por un conjunto de metas. Si la organización pretende prever el comportamiento con cierta exactitud, es preciso que sepa algo sobre ese conjunto de metas y sobre lo que hará cada persona para alcanzarlas a su manera. (Chiavenato, pág. 241)

2.4 Clasificación de las teorías

Se puede clasificar las teorías de la motivación en tres grupos: las teorías del contenido (que se refieren a los factores internos de la persona y a la manera en que éstos activan, dirigen, sustentan o paralizan su comportamiento, o sea, las necesidades específicas que motivan a las personas), las teorías del proceso (que describen y analizan la serie de pasos que activan, dirigen, mantienen o paralizan el comportamiento) y las teorías del refuerzo (que se basan en las consecuencias de un comportamiento exitoso o fallido). (Chiavenato, 2009, pág. 242)

Imagen 2.8 Clasificación de las teorías



Fuente: (Chiavenato, 2009, pág. 242)

2.4.1. Teorías de contenido.

(Chiavenato, 2009) Éstas parten del principio de que los motivos del comportamiento humano residen en el individuo. La motivación para actuar proviene de las fuerzas internas de cada persona, las cuales la hacen única. (p. 240)

2.4.1.1 Pirámide de necesidades de Maslow

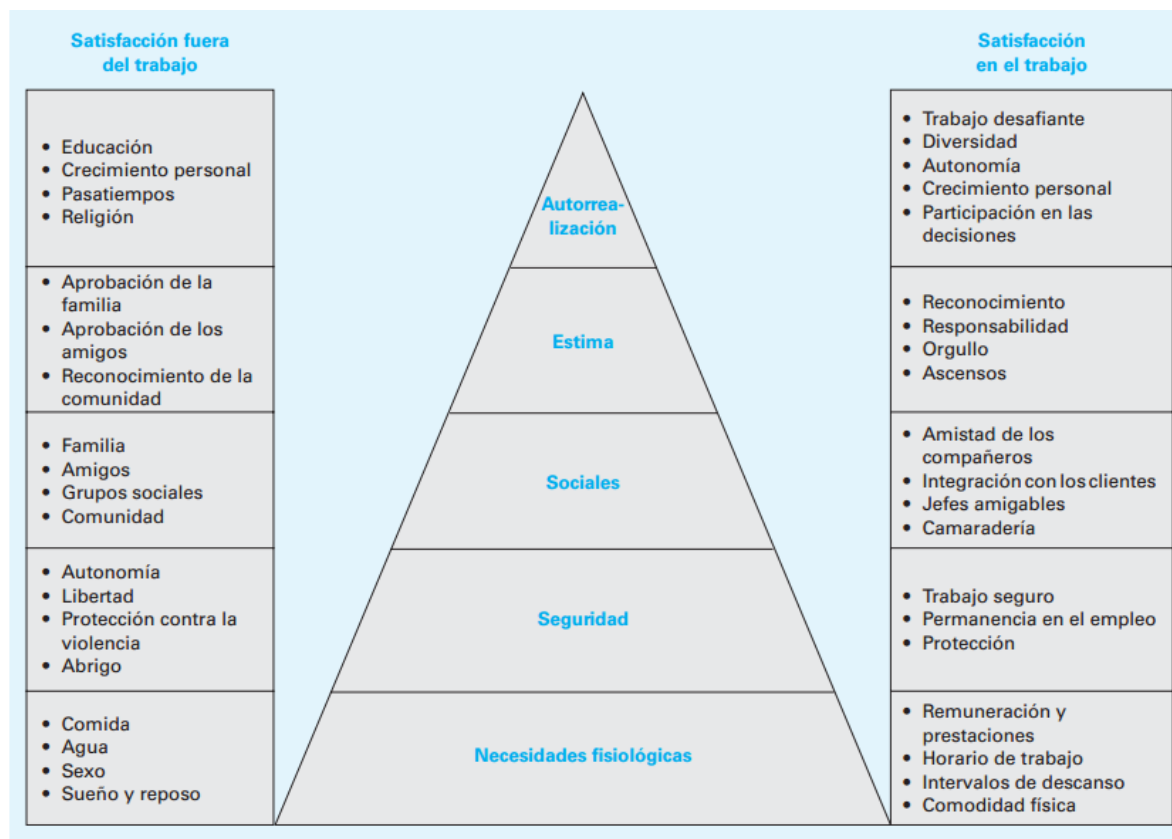
La teoría de la motivación de Maslow está basada en la llamada pirámide de las necesidades, es decir, las necesidades se pueden jerarquizar o clasificar por orden de importancia y de influencia en el comportamiento humano. Abraham Maslow identificó las siguientes necesidades:

1. Las necesidades fisiológicas son las de alimentación, habitación y protección contra el dolor o el sufrimiento. También se les llama necesidades biológicas y exigen satisfacción cíclica y reiterada para garantizar la supervivencia del individuo.
2. También están estrechamente relacionadas con la supervivencia del individuo.

3. Las necesidades sociales son las de amistad, participación, pertenencia a grupos, amor y afecto. Están relacionadas con la vida del individuo en sociedad con otras personas y con el deseo de dar y recibir afecto.
4. Las necesidades de estima son las relacionadas con la forma en que una persona se percibe y evalúa, como la autoestima, el amor propio y la confianza en uno mismo.
5. Las necesidades de autorrealización son las más elevadas del ser humano y lo llevan a realizarse mediante el desarrollo de sus aptitudes y capacidades. Son las necesidades humanas que se encuentran en la parte más alta de la pirámide y reflejan el esfuerzo de cada persona por alcanzar su potencial y desarrollarse continuamente a lo largo de la vida.

No obstante, mientras una necesidad de orden inferior no esté satisfecha, se volverá imperativa y dominará el comportamiento hasta quedar parcial o totalmente satisfecha. Las privaciones harán que un individuo use sus energías para satisfacer sus necesidades básicas antes que ocuparse de las necesidades de orden más elevado. Las necesidades básicas (hambre, sed, sueño) se rigen por un proceso de motivación más rápido, mientras que las más elevadas requieren de un ciclo mucho más largo. La teoría de Maslow parte de la premisa de que las personas tienen la necesidad de crecer y desarrollarse, pero este supuesto no es válido para todos los individuos. (ver imagen 2.9) (Maslow, 2009, pág. 241)

Imagen 2.9 Pirámides de las necesidades Humanas.



Fuente (Idalberto, 2009, pág. 243)

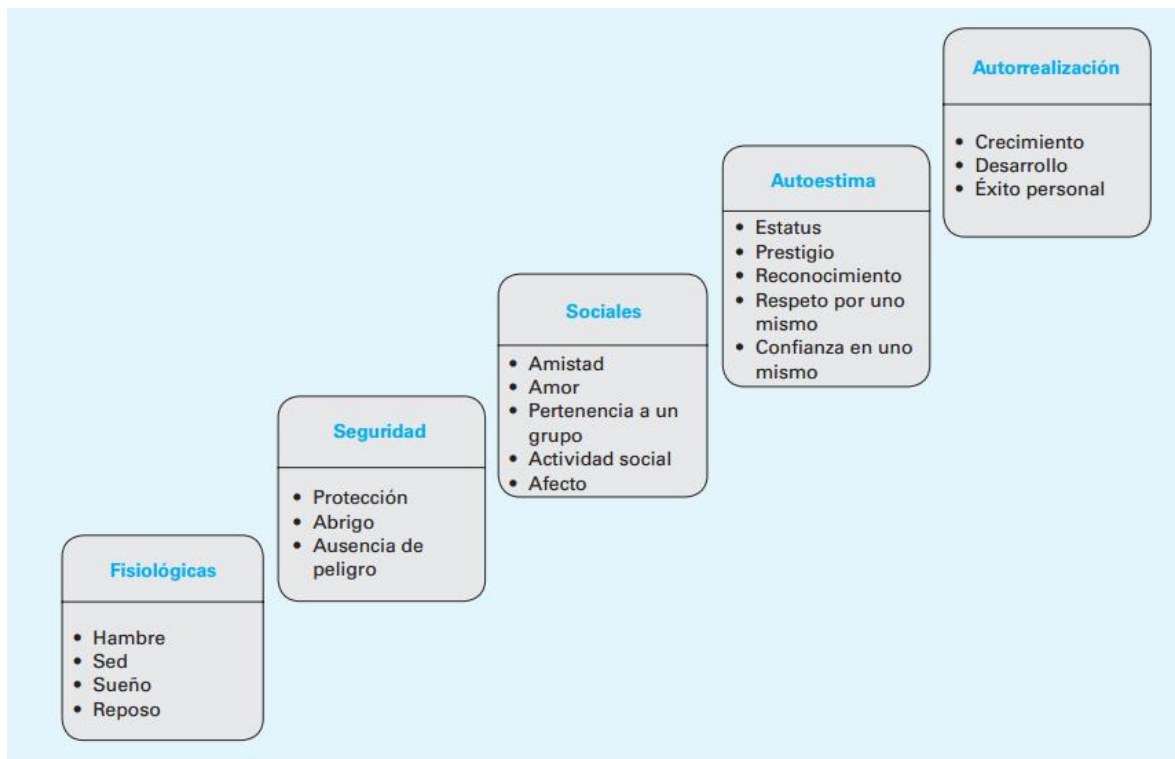
2.4.1.2 Teoría Existencia, Relación, Crecimiento (ERC)

Alderfer trabajó con la pirámide de Maslow, pero la ajustó por medio de la investigación empírica y la resumió en necesidades de existencia, de relaciones y de crecimiento, de ahí el nombre de teoría ERC. (Clayton, 2009, pág. 243)

Las necesidades de existencia se refieren al bienestar físico: la existencia, la preservación y la supervivencia. Incluyen las necesidades fisiológicas y las de seguridad de Maslow. Las necesidades de relaciones se refieren al deseo de interacción con otras personas, es decir, a las relaciones sociales.

Incluyen las categorías sociales y los componentes externos de las necesidades de estima de Maslow. Las necesidades de crecimiento se refieren al desarrollo del potencial humano y al deseo de crecimiento personal. Incluyen los componentes intrínsecos de la necesidad de estima de Maslow, así como la necesidad de autorrealización. (Stephen, 2009, pág. 244) (Ver imagen 2.10)

Imagen 2.9. Teoría ERC



Fuente: (Idalberto, 2009)

Alderfer reemplazó las cinco necesidades básicas de Maslow por tres.

Más de una necesidad puede estar activa al mismo tiempo. Una persona puede buscar crecimiento, preservar su existencia y relacionarse, en cualquier orden, y todas esas necesidades pueden actuar en forma simultánea.

Si una necesidad de orden más alto es reprimida, el deseo de satisfacer otra de orden más bajo aumentará.

A diferencia de la pirámide de necesidades de Maslow, que muestra etapas consecutivas, la teoría ERC no se basa en una jerarquía rígida en la cual el individuo deba satisfacer una necesidad básica de orden inferior antes de concentrarse en una de orden superior.

La teoría ERC, cuando una necesidad de orden más alto no ha sido satisfecha, aumenta el deseo de satisfacer una de orden inferior. Si la persona no ha satisfecho su necesidad de relaciones, puede tratar de ganar más dinero o mejorar su ambiente de trabajo. Esto se relaciona con la relación frustración-regresión, es decir, la frustración puede provocar una regresión a niveles más bajos y estimular una necesidad de orden inferior. Muchas personas comen en exceso cuando se sienten ansiosas o frustradas en cuanto a sus necesidades de orden más elevado. (Idalberto, 2009, pág. 244)

2.4.1.3 Teoría de los dos factores

La motivación de las personas para el trabajo depende de dos factores íntimamente relacionados: Los factores higiénicos son las condiciones de trabajo que rodean a la persona. Incluyen las instalaciones y el ambiente y engloban las condiciones físicas, el salario y las prestaciones sociales, las políticas de la organización, el estilo de liderazgo, el clima laboral, las relaciones entre la dirección y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades de crecimiento, la relación con los colegas.

Son el contexto del trabajo. En la práctica, son los factores utilizados tradicionalmente por las organizaciones para motivar a las personas. No obstante, los factores higiénicos tienen una capacidad limitada para influir en la gente. La expresión “higiene” refleja un carácter preventivo y profiláctico. Cuando estos factores son excelentes sólo evitan la insatisfacción, pues su influencia en el comportamiento no consigue elevar en forma sustancial ni duradera la satisfacción de las personas.

Sin embargo, cuando son precarios provocan insatisfacción. Por ello los llamados factores de insatisfacción incluyen:

1. Salario percibido
2. Prestaciones sociales percibidas
3. Condiciones físicas de trabajo y comodidad

4. Relaciones con el gerente
5. Relaciones con los colegas y camaradería
6. Políticas de la organización Los factores higiénicos están relacionados con factores externos al individuo y con sus necesidades primarias. (ver imagen 2.11)

Los factores motivacionales se refieren al perfil del puesto y a las actividades relacionadas con él. Producen una satisfacción duradera y aumentan la productividad a niveles de excelencia. Cuando los factores motivacionales son óptimos elevan sustancialmente la satisfacción de las personas y cuando son precarios acaban con ella. Los factores de satisfacción son:

1. Uso pleno de las habilidades personales
2. Libertad para decidir cómo ejecutar el trabajo
3. Responsabilidad total por el trabajo
4. Definición de metas y objetivos relacionados con el trabajo
5. Autoevaluación del Desempeño. (Herzberg, Mausner, & Snyderman, 2009, pág. 245) (ver imagen 2.12)

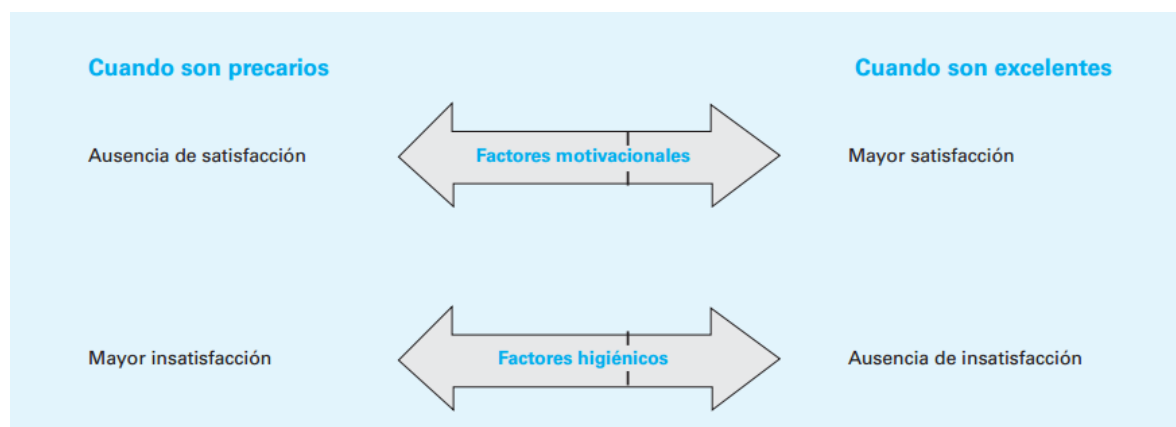
Imagen 2.11 El efecto de los factores higiénicos y los motivacionales.



Fuente: (Herzberg, Mausner, & Snyderman, 2009)

Imagen 2.12

Los factores que producen satisfacción o insatisfacción



Fuente: (Herzberg, Mausner, & Snyderman, 2009)

Los factores motivacionales son las condiciones internas del individuo que conducen a sentimientos de satisfacción y realización personales. Están relacionados con las necesidades secundarias.

Herzberg llegó a la conclusión de que los factores responsables de la satisfacción profesional son distintos de los que causan la insatisfacción y están totalmente desligados de ellos. En su opinión, lo opuesto de la satisfacción no es la insatisfacción, sino la ausencia de satisfacción. De igual manera, lo opuesto de la insatisfacción no es la satisfacción, sino la ausencia de insatisfacción.

Cada uno de los dos factores tiene una dimensión propia, (ver imagen 2.12)

Como muestra la figura 2.12 los planteamientos de Maslow y Herzberg coinciden en algunos puntos, lo que ofrece una perspectiva más amplia y positiva sobre la motivación humana para el trabajo. (Herzberg, Mausner, & Snyderman, 2009, pág. 246)

2.4.1.4 Teorías de las necesidades adquiridas.

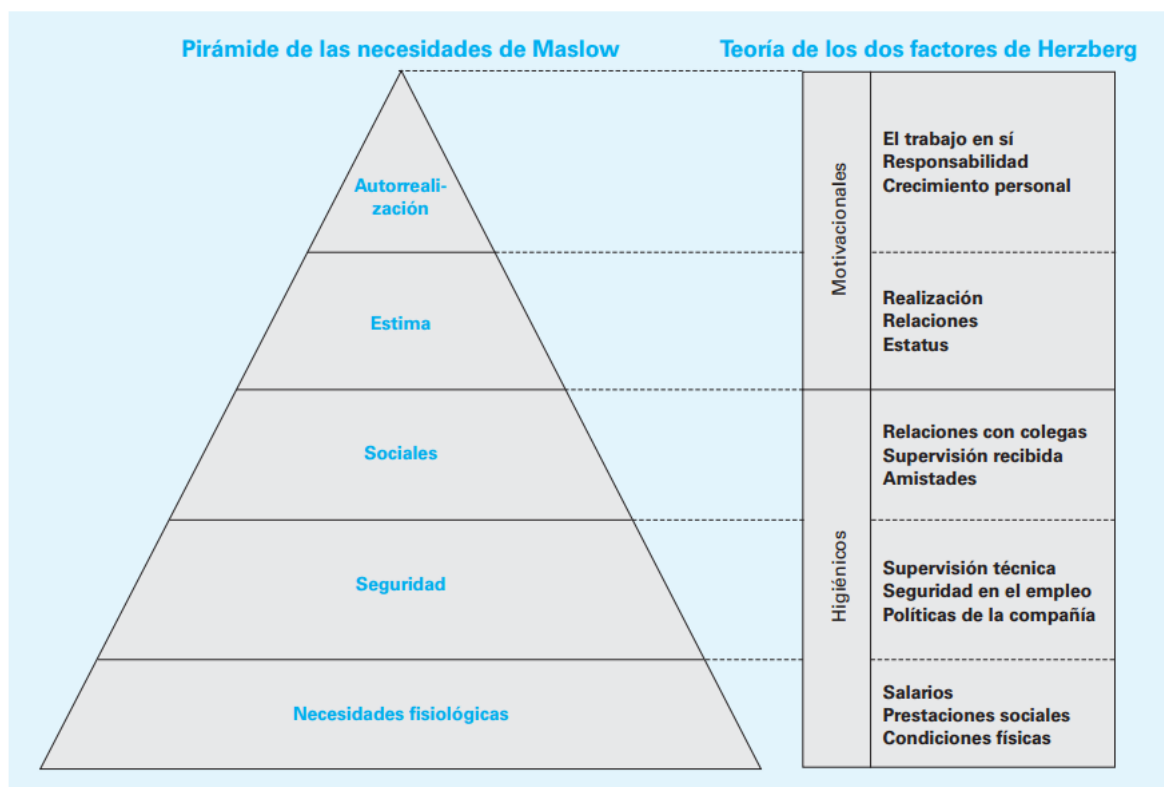
Esta teoría también se concentra en el contenido. (David McClelland, 1961) Sostiene que la dinámica del comportamiento humano parte de tres motivos o necesidades básicas:

1. La necesidad de realización (need for achievement) es la necesidad de éxito competitivo, búsqueda de la excelencia, lucha por el éxito y realización en relación con determinadas normas. Algunas personas tienen una inclinación natural por el éxito y buscan la realización personal, más que la recompensa por el éxito en sí. Los grandes triunfadores se diferencian por su deseo de hacer mejor las cosas. Buscan situaciones en las que puedan asumir la responsabilidad de encontrar soluciones para sus problemas. Sin embargo, no son jugadores ni les gusta ganar por suerte. Evitan las tareas que son demasiado fáciles o difíciles.

2. La necesidad de poder (need for power) es el impulso que lleva a controlar a otras personas o influir en ellas, a conseguir que adquieran un comportamiento que no tendrían de forma natural. Es el deseo de producir un efecto, de estar al mando. Las personas que tienen esta necesidad prefieren situaciones competitivas y de estatus y suelen preocuparse más por el prestigio y la influencia que por el desempeño eficaz.
3. La necesidad de afiliación (need for affiliation) es la inclinación hacia las relaciones interpersonales cercanas y amigables, el deseo de ser amado y aceptado por los demás. Las personas que tienen esta necesidad buscan la amistad, prefieren situaciones de cooperación en lugar de aquellas de competencia y desean relaciones que impliquen comprensión recíproca. (Hermans, 2009, pág. 247)

Imagen 2.13

Comparación de los modelos de Maslow y Herzberg



Fuente: (Davis, 2009, pág. 247)

Estas tres necesidades son aprendidas y adquiridas a lo largo de la vida como resultado de las experiencias de cada persona. Como las necesidades son aprendidas, el comportamiento que es recompensado tiende a repetirse con más frecuencia. Como resultado de ese proceso de aprendizaje, las personas desarrollan pautas únicas de necesidades que afectan su comportamiento y desempeño.

Las organizaciones suelen aplicar cuestionarios para evaluar las necesidades de cada persona, (H. J Hermans, 1970) así como pruebas de proyección que incluyen figuras y que requieren que el solicitante escriba una historia basada en cada una de las figuras que se le presentan.(W. D. Spangler,1992)

Las investigaciones sobre motivación han llegado a las siguientes conclusiones:

1. Las personas que tienen una elevada necesidad de realización prefieren las actividades que implican mucha responsabilidad, que ofrecen realimentación y que entrañan riesgo. Cuando se reúnen estas tres características, los realizadores se sienten muy motivados. Los realizadores son personas que alcanzan el éxito en actividades empresariales o en negocios propios.(D. C. McClelland y D. G. Winter, 1969)
2. La necesidad de realización no garantiza un buen desempeño como ejecutivo en las grandes organizaciones. En general, el realizador se inclina más por hacer las cosas personalmente que por influir en los demás para que tengan un mejor desempeño.
3. La combinación de una gran necesidad de poder y una escasa necesidad de socialización parecen estar relacionadas con el éxito de los gerentes.(D. C. McClelland y D. H. Burnham, 1976)
4. Las personas pueden aprender a satisfacer sus necesidades de realización por medio de programas de capacitación que se concentran en las luchas y los éxitos. Estos programas estimulan el lado realizador y omiten las demás necesidades. (McClelland & Burham, 2009). ver imagen 2.13

Imagen 2.14 Comparación entre cuatro teorías de contenido

Teoría de la pirámide de las necesidades	Teoría ERC	Teoría de los dos factores	Teoría de las necesidades adquiridas
Autorrealización	Crecimiento	Motivacionales	Realización
Estima			Poder
Sociales	Relaciones		Afiliación
Seguridad	Existencia	Higiénicos	
Fisiológicas			

Fuente: (Chiavenato, 2009, pag. 248)

2.4.2 Teorías de proceso

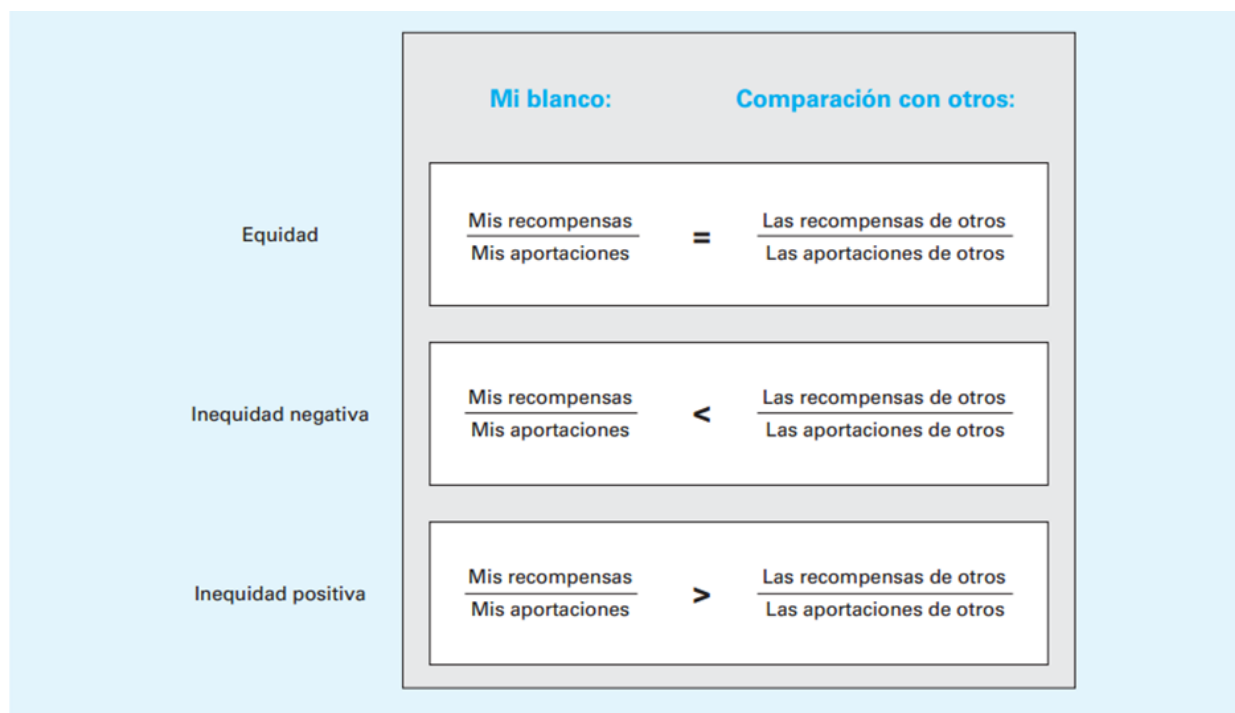
(Chiavenato, 2009) Las teorías de la motivación que presentamos a continuación son conocidas como teorías del proceso. (pag. 249)

2.4.2.1 Teoría de la equidad

Fue desarrollada por Adams, (J. Stacy Adams, 1965) y es la primera que se refirió al proceso de motivación; se basa en la comparación que las personas hacen entre sus aportaciones y recompensas y las de otros. Las personas contrastan su trabajo, sus entradas (esfuerzo, experiencia, educación y competencias) y los resultados que obtienen (remuneración, aumentos y reconocimiento) en comparación con los de otras personas. (Stacy, 2009)

Analizan lo que reciben de su trabajo (resultados) en relación con lo que invierten en él (entradas), y comparan esa relación con las de otras personas relevantes. Cuando esta comparación produce la percepción de que las relaciones son iguales, decimos que existe un estado de equidad. Cuando se percibe que esas relaciones son desiguales, las personas experimentan una tensión negativa que conduce a la necesidad de una acción correctiva a efecto de eliminar cualquier injusticia. Así, como muestra la figura 2.14, se observan tres estados posibles: equidad, inequidad negativa e inequidad positiva. (Ronen, 2009). Ver imagen 2.15.

Imagen 2.15 Equidad en el intercambio social.



Fuente: Chiavenato, 2009, pag.249

(S. Ronen, 1986) Al hacer sus comparaciones, cada persona identifica alguno de los estados mencionados en relación con sí misma o con terceros. Se pueden utilizar cuatro referencias para la comparación: (pág. 249)

1. Propia interna: la experiencia de la persona en otro puesto de la misma organización.

2. Propia externa: la experiencia de una persona en el mismo puesto, pero en otra organización.
3. Otro interna: comparación con otra persona dentro de la misma organización.
4. Otro externa: comparación con otra persona de otra organización.

Las personas se comparan con amigos, vecinos, colegas de la misma organización o de otras, o con empleos anteriores, y escogen su punto de referencia con base en el nivel de atractivo o de información al respecto. La comparación incluye cuatro variables moderadoras: sexo, antigüedad en el empleo, nivel jerárquico dentro de la organización e historial profesional o académico. (C. T. Kulik y M. L. Ambrose, 1992)

Las investigaciones revelan que los hombres y las mujeres prefieren compararse con personas del mismo sexo; las mujeres aceptan recibir menos que los hombres por trabajos equivalentes y muestran expectativas más bajas respecto a la remuneración; las personas que realizan actividades que no discriminan por sexo hacen más comparaciones mixtas que cuando están en situaciones en las cuales domina un sexo. (G., w, & Scott, 2009)

Ante una situación de inequidad, la persona tiene seis opciones:

1. Modificar las entradas (aportaciones) con un menor esfuerzo en el trabajo.
2. Modificar los resultados (recompensas recibidas): se mantiene la cantidad de producción, pero se reduce la calidad del trabajo.
3. Distorsión de la propia imagen: la persona percibe que trabaja más o menos que otras.
4. Distorsión de la imagen de otros: la persona percibe que el trabajo de otros no es una buena referencia para hacer comparaciones.
5. Buscar otro punto de referencia para obtener otra base de equilibrio. Se hacen comparaciones con personas que ganan más o menos, de tal forma que la situación parezca mejor.
6. Abandonar la situación: se deja el empleo o la organización. La remuneración es una importante fuente de equidad o inequidad porque:

Cuando la remuneración está basada en el tiempo (salario mensual):

Las personas que perciben un salario alto tienden a producir en mayor cantidad o con más calidad que aquellas que reciben un pago justo, a fin de aumentar las entradas y restablecer la equidad.

Las personas mal remuneradas tienden a producir menos o con menor calidad. Su esfuerzo disminuye en comparación con el de aquellas personas que reciben un pago justo, y la calidad y la productividad también disminuyen.

Cuando la remuneración se basa en el volumen de producción:

Las personas que perciben una remuneración alta producen menos que aquellas que reciben un pago justo. El aumento del volumen incrementa la inequidad. Estas personas dirigen su esfuerzo a mejorar la calidad, más que a aumentar el volumen.

Las personas que están mal remuneradas producen un gran número de unidades de baja calidad en comparación con las personas que reciben un pago justo. Así, cambian calidad por cantidad a fin de aumentar la recompensa y lograr la equidad, pero su esfuerzo aumenta poco o nada.

Existen evidencias de que las personas toleran mejor la inequidad positiva, porque la injusticia que se deriva de una remuneración excesiva al parecer no afecta el comportamiento en la mayoría de las situaciones.

Además, se pueden concentrar en otras recompensas de la organización, como puestos de mayor estatus y lugares de trabajo más agradables, para encontrar la equidad.

La teoría de la equidad trata de explicar la justicia distributiva, o sea, la forma en que las personas perciben la distribución y la asignación de recompensas en la organización. Más recientemente, la teoría de la equidad incorporó la justicia de los procesos, o sea, la forma en que se define la distribución de las recompensas. Se ha demostrado que la justicia distributiva influye más en la satisfacción de las personas que la justicia del proceso, y ello se refleja en el comportamiento de las personas hacia la organización, en su confianza en los superiores y en su deseo de permanecer en la empresa. (G., w, & Scott, 2009)

Para aminorar posibles efectos nocivos, los ejecutivos deben compartir la información sobre decisiones relativas a las recompensas, seguir procesos coherentes y sin sesgos, y aplicar prácticas que mejoren la percepción de las personas sobre la justicia de los procesos. Al mejorar la percepción de justicia, los jefes y la organización también serán percibidos de manera positiva, aun cuando las personas estén insatisfechas con su remuneración o con las oportunidades de crecimiento. La percepción de justicia influye en la ciudadanía organizacional, porque provoca que las personas estén más satisfechas y dispuestas a colaborar en acciones voluntarias para ayudar a otros y a actuar en forma positiva. (Moorman, 2009)

(Chiavenato, 2009) La teoría de la equidad demuestra que las recompensas, tanto las relativas como las absolutas, afectan profundamente la motivación de las personas. (pag. 250)

2.4.2.2 Teoría de la definición de objetivos

La principal fuente de motivación es la intención de luchar por alcanzar un objetivo. Éste indica a la persona qué debe hacer y cuánto esfuerzo tendrá que invertir para lograrlo. (Edwin, A. Locke, 1968, pag. 251)

La teoría de la definición de los objetivos analiza el efecto que la especificación de objetivos, los desafíos y la realimentación producen en el desempeño de las personas. (P. C. Earley, P. Wojnaroski y W. Prest, 1982, Pag. 251)

Locke busca demostrar varios aspectos de la definición de los objetivos:(E. A. Locke y G. P. Latham, 1990)

1. La importancia de los objetivos para motivar a las personas.
2. Por qué los objetivos bien definidos mejoran el desempeño individual.
3. Por qué los objetivos más difíciles, cuando son aceptados, mejoran más el desempeño que los objetivos fáciles.
4. La realimentación generada por el logro de objetivos favorece un mejor desempeño.

En otros términos, la teoría de la definición de los objetivos se fundamenta en los siguientes supuestos:

1. Los objetivos bien definidos y más difíciles de alcanzar llevan a mejores resultados que las metas amplias y generales. La especificación de los objetivos funciona como un estímulo interno. Si un vendedor define el objetivo de vender 12 automóviles al mes, hará todo lo posible por alcanzar esa meta.
2. Si la persona acepta el objetivo y ha sido capacitada, cuánto más difícil sea el objetivo, más elevado será el nivel de desempeño. El compromiso con un objetivo difícil depende de que la persona realice un gran esfuerzo.
3. La persona trabaja mejor cuando recibe realimentación sobre sus avances en busca del objetivo y esto le ayuda a percibir la diferencia entre lo que está haciendo y lo que debería hacer. La realimentación es una guía de comportamiento. Cuando es autogenerada, o sea que la misma persona supervisa su desempeño y progresos, es más poderosa que la obtenida de una fuente externa. (J. M. Ivancevich y J. T. McMahon, 1982)
4. Algunas personas prefieren trabajar con objetivos definidos por el jefe. Sin embargo, la persona suele comprometerse más cuando participa en la definición de sus propios objetivos, porque son una meta que desea alcanzar.
5. La eficacia personal significa que el individuo tiene la convicción íntima de que es capaz de realizar la tarea encomendada. (A. Bandura, 1997)

Cuanto mayor sea la eficacia personal, mayor será su confianza en que podrá desempeñar el trabajo con éxito. Las personas que tienen una baja eficacia personal tienden a abandonar las tareas y a desistir de sus esfuerzos; mientras, aquellas que tienen una gran eficacia personal tienden a luchar más arduamente. Éstas responden a la realimentación negativa con mucha mayor determinación.

6. La definición individual de los objetivos no funciona igual para todas las tareas. Los resultados son mejores cuando la tarea es simple, conocida e independiente. Cuando existe mucha interdependencia entre las tareas, la definición de objetivos en grupo funciona mejor.

Según la teoría de la determinación de objetivos, existen cuatro métodos básicos para motivar a las personas: (Edwin A. Locke)

1. El dinero. No debe ser el único motivador, sino que se debe aplicar junto con los tres métodos siguientes.
2. Definición de objetivos.
3. Participación en la toma de decisiones y en la definición de objetivos.
4. Rediseño de los puestos y las tareas, de modo que representen un desafío mayor y atribuyan más responsabilidad a las personas. (Locke, 2009)

2.4.2.3. Teoría de las expectativas

También es conocida como teoría de la expectación, y parte del supuesto de que las necesidades humanas se pueden satisfacer observando ciertos comportamientos. En una situación cualquiera, las personas deben optar por varios comportamientos que podrían satisfacer sus necesidades. La teoría de las expectativas ofrece una explicación de la manera en que las personas escogen un comportamiento entre un conjunto de opciones. Se basa en el postulado, aparentemente simple, de que los individuos eligen aquellas conductas que consideran que les darán resultados (recompensas como salario, reconocimiento y éxito), y que resultan atractivos porque satisfacen sus necesidades específicas. A partir de este principio, la teoría de las expectativas muestra cómo analizar y predecir los comportamientos que las personas eligen. (Vroom, 2009)

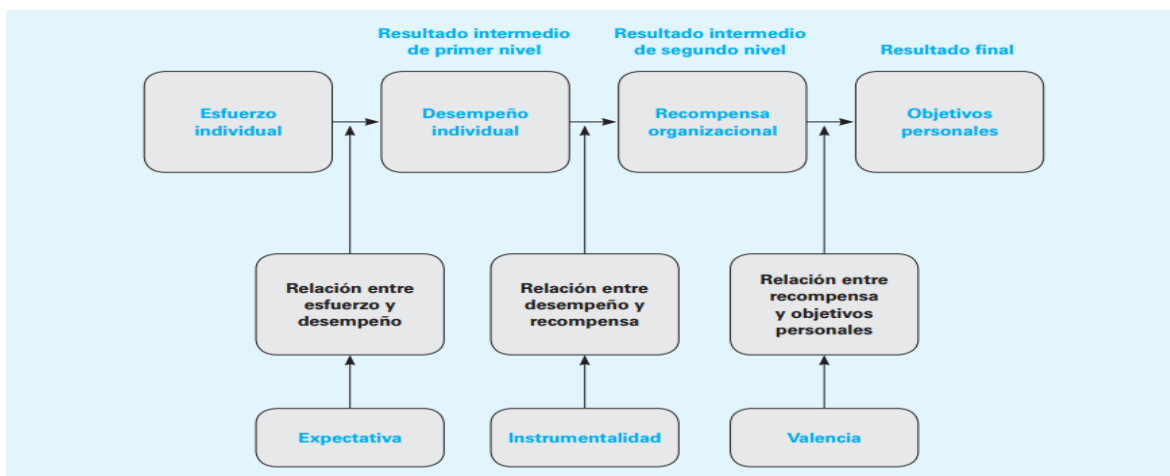
(Vroom, 1964) La teoría de las expectativas postula que las personas se sienten motivadas cuando consideran que pueden cumplir la tarea (resultado intermedio) y que las recompensas (resultado final) derivadas de ello serán mayores que el esfuerzo que realice. (Pag. 252)

Vroom, creador de la teoría de las expectativas, afirma que ésta se basa en tres conceptos:

1. La valencia es el valor o la importancia que se concede a una recompensa específica. Cada persona tiene preferencias (valencias) por determinados resultados finales, lo cual recuerda la teoría del campo de Lewin.
Una valencia positiva indica el deseo de alcanzar determinado resultado final, mientras que una valencia negativa implica el deseo de evitar determinado resultado final.

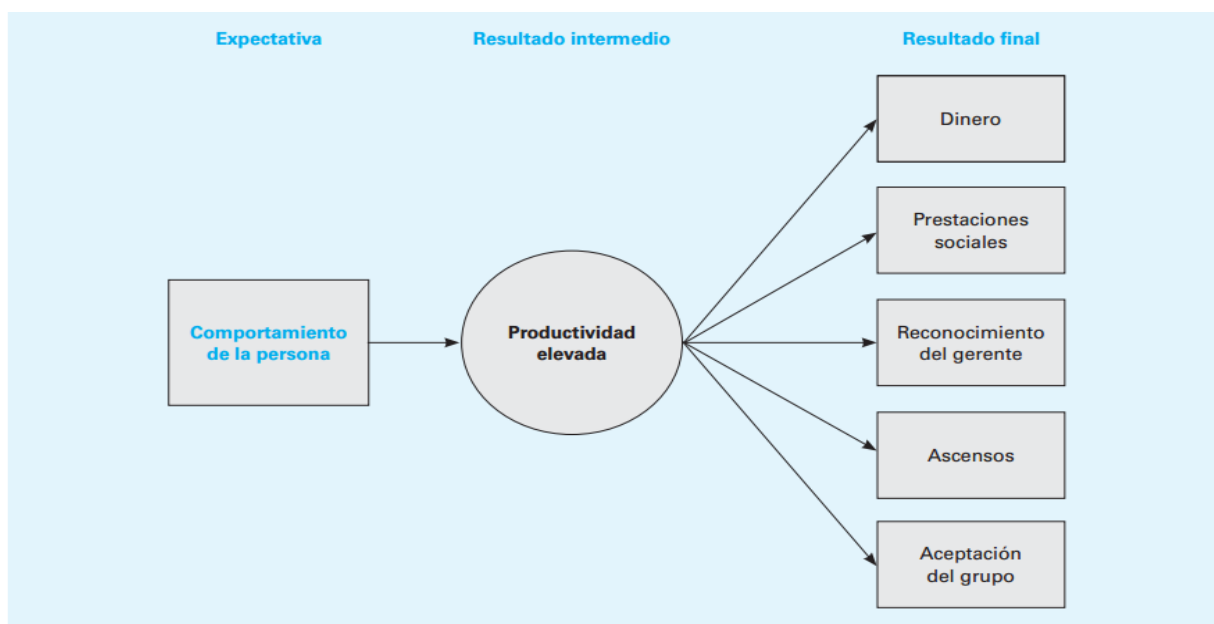
2. La expectativa es la creencia de que el esfuerzo llevará al desempeño deseado. Existen objetivos intermedios y graduales (medios) que conducen a un resultado final (fines). La motivación es un proceso que rige las elecciones entre varios comportamientos. Mediante la representación de una cadena de relaciones entre medios y fines, la persona percibe las consecuencias de cada alternativa de comportamiento. Cuando una persona quiere obtener un resultado intermedio, por ejemplo, una productividad elevada, está buscando medios para obtener un resultado final, más dinero, reconocimiento del gerente o la aceptación del grupo. Los resultados intermedios son percibidos como una valencia en función de los resultados finales que se desean. Los resultados intermedios no tienen valencia por sí mismos, pero la adquieren en la medida en que se relacionan con el deseo de alcanzar los resultados finales.
3. La instrumentalidad es la creencia de que el desempeño está relacionado con las recompensas deseadas. Se establece una relación causal entre el resultado intermedio y el final. La instrumentalidad presenta valores que van de +1.0 a -1.0, como en los coeficientes de correlación estadística, ya sea que esté directamente ligada o no a la consecución de los resultados finales. Si la persona percibe que no existe relación alguna entre una productividad alta y una recompensa económica, la instrumentalidad será nula; es decir, la productividad no le servirá para ganar más. El deseo de la persona (valencia) de alcanzar una productividad elevada para obtener una recompensa económica está determinada por la suma de las instrumentalidades y las valencias de todos los resultados finales. (Vroom, 2009, pág. 252) ver imagen 2.16

Imagen 2.16 Modelo de las expectativas.



Fuente(Chiavenato, 2009, Pag. 253)

Imagen 2.17 Aplicación del modelo de las expectativas.



Fuente: (Chiavenato, 2009, Pag. 253)

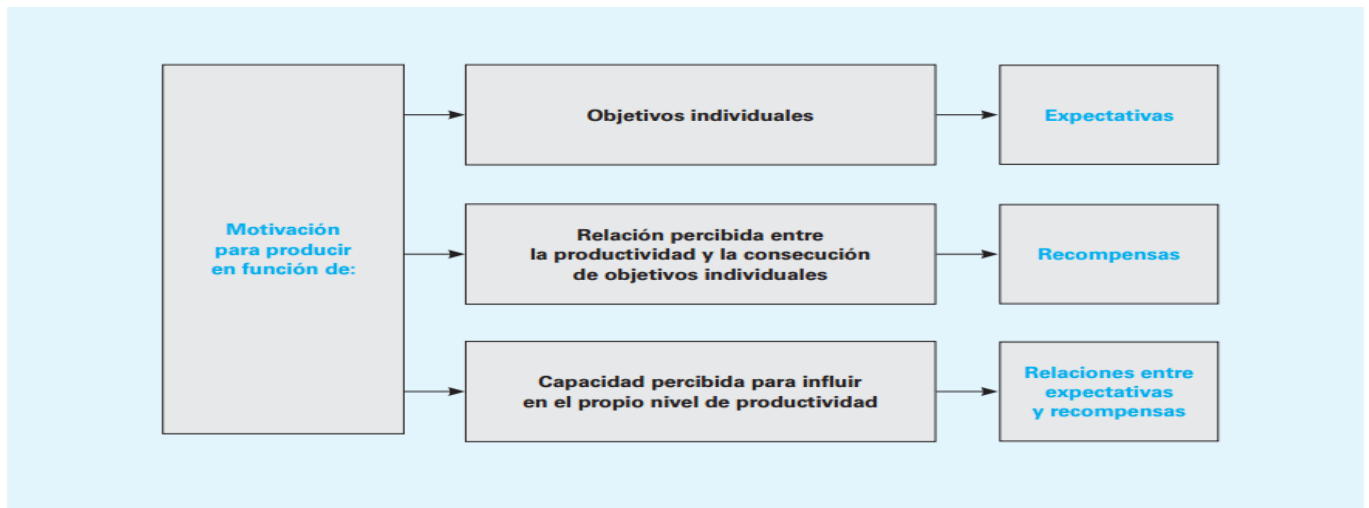
La figura 2.18. resume en forma gráfica la teoría de las expectativas:

Si el resultado final que la persona pretende alcanzar es más dinero, el reconocimiento del gerente o la aceptación del grupo, primero debe alcanzar los resultados intermedios que lo llevarán hasta el resultado final. La figura 2.10 muestra la relación entre expectativa e instrumentalidad.

Según Vroom, existen tres factores que determinan la motivación de una persona para producir:

1. Los objetivos individuales, o sea, la fuerza del deseo de alcanzar el objetivo. Algunos objetivos individuales son el dinero, la aceptación social y el reconocimiento. Una persona puede tratar de alcanzar simultáneamente varios objetivos.
2. La relación percibida entre la alta productividad y la consecución de los objetivos individuales. Si una persona piensa que un objetivo importante es obtener un salario más alto, podría tener una fuerte motivación para producir más. Sin embargo, si para ella es más importante la necesidad de ser aceptada por otros miembros del grupo, podría producir por debajo del nivel que el grupo ha fijado como norma informal. En este caso, producir más podría provocar el rechazo del grupo.
3. Percepción de la capacidad personal de influir en el propio nivel de productividad. Si una persona considera que hacer un enorme esfuerzo repercutirá en el resultado, tenderá a poner más empeño. (Vroom, 2009, pág. 252) ver imagen 2.17

Imagen 2.18 Los tres factores de la motivación para producir.



Fuente: Chiavenato, 2009 pag. 254)

Una manera simplista de abordar el desempeño consiste en plantearlo como una ecuación cuyos factores son la capacidad y la motivación, o sea: $\text{desempeño} = f(C \times M)$. Si uno de estos factores no es adecuado, disminuirá el desempeño. Esto explica por qué un atleta de capacidad media, pero esforzado, supera a competidores más capaces, pero poco dedicados. Además, la ecuación debe incluir la posibilidad de que ocurra el desempeño. Así, la nueva ecuación se convierte en $\text{desempeño} = f(C \times M \times O)$. (M. Blumberg y C. D. Pringle, 1982) Aun cuando la persona sea capaz y esté motivada, puede encontrar obstáculos que limiten su desempeño.

La teoría de las expectativas es aplicable en las siguientes condiciones:

1. Los objetivos relacionados con los resultados finales deben ser claros.
2. El desempeño debe estar estrechamente relacionado con las recompensas.
3. Las personas deben conceder valor a las recompensas.
4. Las personas deben creer en la organización.

La organización debe aumentar conjuntamente las expectativas, la instrumentalidad y la valencia para que las personas estén altamente motivadas por las recompensas que se ofrecen por su trabajo. En otras palabras, la organización debe crear un esquema de trabajo en el cual las aportaciones sirvan para cubrir las necesidades de la organización e incluir las recompensas o ganancias que desean las personas. (ver imagen 2.19)

Imagen 2.19 Implicaciones administrativas de la teoría de las expectativas.



Fuente: (Idalberto C. , 2000)

Recientemente Lawler III descubrió evidencias de que el dinero puede motivar el alto rendimiento y otros tipos de comportamiento, como el compañerismo y la dedicación a la organización. (Edward E. Lawler III, 1971)

El dinero tiene un valor simbólico, además de su valor de cambio. Aunque el resultado parece obvio, Lawler III constató que el dinero no ha tenido mucha fuerza como incentivo porque la mayoría de las organizaciones lo ha utilizado en forma incorrecta. La incongruencia de la relación entre dinero y desempeño se debe a varias razones, entre ellas: (L. W. Porter y Edward E. Lawler III, 1968)

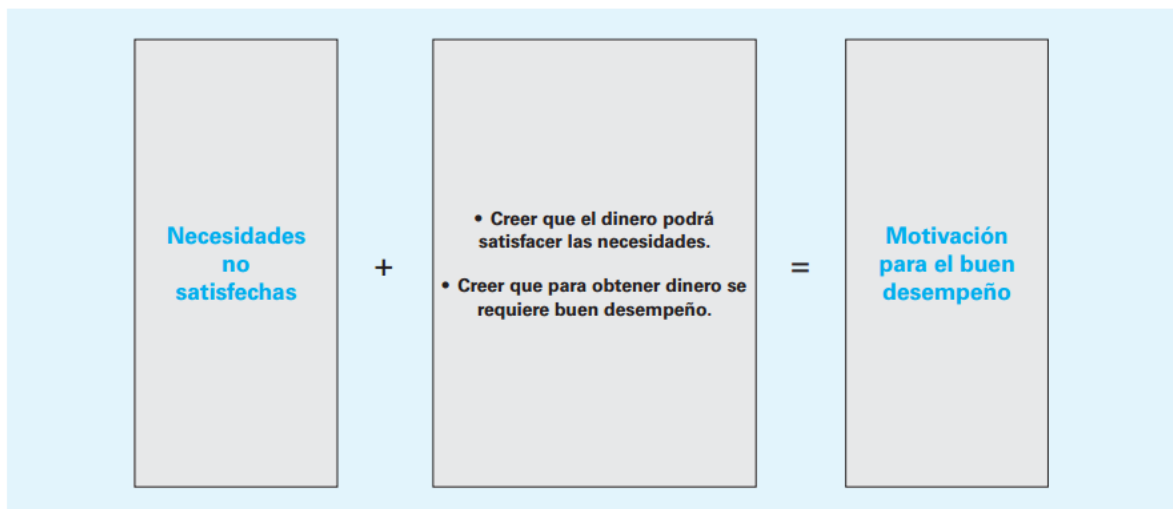
1. El largo tiempo que transcurre entre el buen desempeño de la persona y el consecuente incentivo salarial. La debilidad del incentivo y la tardanza para recibirlo producen la falsa impresión de que las ganancias de las personas y su desempeño son independientes entre sí. Como el refuerzo es débil y demorado, la relación entre dinero y desempeño se vuelve frágil.
2. Las evaluaciones del desempeño no se traducen en diferencias salariales, porque a los gerentes y a los evaluadores no les gusta confrontarse con

personas que tienen un bajo desempeño y que no están preparadas para no recibir un incentivo salarial o recibir uno inferior al de los colegas que tienen buen desempeño. Así, los salarios suelen mantenerse dentro de una media y acaban por no recompensar el desempeño excelente y por provocar una relación inconsistente entre dinero y desempeño. Esta relación se vuelve disonante.

3. La política salarial de las organizaciones por lo general está atada a políticas gubernamentales o a convenios sindicales, los cuales son amplios y generales y procuran reglamentar indistintamente los salarios a fin de neutralizar el efecto de la inflación. Los salarios se vuelven planos y no distinguen el buen desempeño del malo.
4. Además, existe el prejuicio que las teorías humanistas generaron sobre el salario en sí y las limitaciones del viejo modelo del homo economicus, difundido por la llamada administración científica de Taylor, que aquéllas tanto combatieron. Este prejuicio persiste hasta la fecha y, al parecer, ve el dinero como algo vil y sórdido, cuando en realidad es una de las principales razones por las cuales las personas trabajan en una organización. (ver imagen 2.19)

Imagen 2.20

Teoría de las expectativas de Lawler III.



Fuente: (Lawler, 1971)

Lawler encontró dos bases sólidas para su teoría:

1. Las personas desean tener dinero porque no sólo les permite satisfacer las necesidades fisiológicas y de seguridad, sino que también les proporciona las condiciones necesarias para atender sus necesidades sociales, de estima y de realización personal. El dinero es un medio y no un fin en sí. Puede comprar muchas cosas que satisfacen múltiples necesidades personales.
2. Si las personas perciben o creen que su desempeño es, al mismo tiempo, posible y necesario para obtener más dinero, sin duda se desempeñarán de la mejor manera posible. Sólo es cuestión de establecer esa percepción.

El siguiente enunciado expresa la teoría de las expectativas de Lawler III:

El dinero puede ser un poderoso motivador si las personas piensan que existe una vinculación directa o indirecta entre su desempeño y el consecuente aumento de remuneración. Si se logra producir y confirmar esa percepción, las personas sin duda alcanzarán un mejor desempeño si tienen a la vista el resultado económico que desean. (Lawler, 1971, pág. 250)

2.4.2.4 Teoría del reforzamiento

La teoría del refuerzo es contraria a la teoría de la definición de objetivos. Esta última se basa en un enfoque cognitivo y sostiene que los fines que persigue una persona orientan su comportamiento; en cambio, la teoría del refuerzo adopta un enfoque conductual y postula que el refuerzo es lo que condiciona el comportamiento.

La teoría del refuerzo estudia el comportamiento provocado por el entorno, sin abordar los procesos cognitivos. El comportamiento depende de sus consecuencias.

Si la consecuencia es positiva y favorable, reforzará el comportamiento. Así, lo que condiciona la conducta es el refuerzo, es decir, la consecuencia que, después de la respuesta, aumenta la probabilidad de que una acción se repita.

Aun cuando la teoría del refuerzo no se ocupa de las condiciones internas de la persona, sí ofrece medios para analizar lo que controla el comportamiento. Antes, cuando abordamos el tema del aprendizaje, vimos cómo el refuerzo puede condicionar

la conducta. No se debe pasar por alto la utilidad del refuerzo como herramienta de motivación, pues tiene una influencia muy importante en el comportamiento.

Las premisas básicas de esa teoría están basadas en la ley del efecto de Thorndike: (E. L. Thorndike, 1911) el comportamiento que produce un resultado agradable tiende a repetirse, mientras que un comportamiento que genera un resultado desagradable suele no repetirse.

Con base en la ley del efecto, Skinner popularizó el concepto de condicionamiento operante que, como vimos cuando tratamos el tema del aprendizaje, consiste en aplicar la ley del efecto al control del comportamiento para manipular sus consecuencias. El condicionamiento operante es una forma de aprendizaje por refuerzo. (B. F. Skinner, 1969)

Algunos autores proponen modificar el comportamiento organizacional mediante la aplicación sistemática de los principios del refuerzo para fomentar el comportamiento deseable en el trabajo y desalentar los indeseables. (Luthans, 1975, pág. 244)

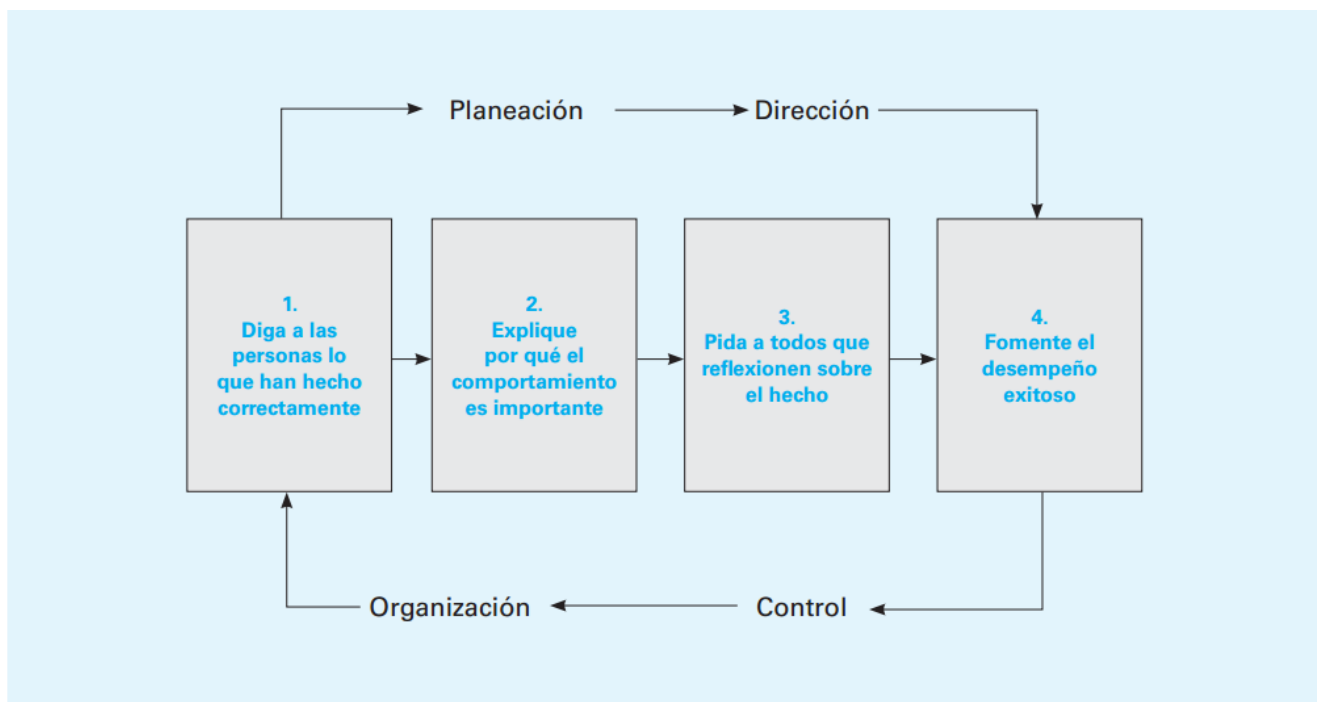
Existen cuatro estrategias para modificar el comportamiento organizacional: (John R. Schermerhorn Jr, 1996)

1. El refuerzo positivo sirve para aumentar la frecuencia o la intensidad del comportamiento deseable, al relacionarlo con efectos agradables. Dos ejemplos de refuerzo positivo son la aprobación de la actitud de un trabajador o la entrega de un premio económico por una buena sugerencia.
2. El refuerzo negativo sirve para aumentar la frecuencia o la intensidad del comportamiento deseable porque se procura evitar una consecuencia desagradable relacionada con un comportamiento indeseable. Un ejemplo de refuerzo negativo es la exigencia de que el trabajador deje de cometer una falta.
3. La sanción sirve para disminuir la frecuencia o para eliminar un comportamiento indeseable, por medio de la aplicación de una consecuencia desagradable que depende de que el comportamiento ocurra. El trabajador que llega tarde puede ser objeto de una reprimenda o puede perder el bono de puntualidad.
4. La extinción sirve para disminuir o eliminar un comportamiento indeseable, al anular sus posibles efectos agradables.

La extinción no fomenta ni recompensa. El gerente observa que un trabajador que comete una falta recibe la aprobación de sus colegas y les aconseja que dejen de alentar esa conducta.

Estas cuatro estrategias son opciones para influir en las personas a fin de lograr mejoras laborales continuas. Tanto el refuerzo positivo como el negativo sirven para fortalecer comportamientos deseables. La sanción y la extinción sirven para debilitar o eliminar comportamientos indeseables.

Imagen 2.21 Cómo hacer que las personas se sientan orgullosas



Fuente: (Skinner, 2009)

2.5. Tipos de Motivación

La motivación es la inclinación a 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.

Pero lo cierto 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 4 tipos de motivación personal diferentes que nos invitan a actuar por objetivos específicos. Te lo contamos en este artículo. (zans, 2020, pág. 01)

2.5.1. 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. (zans, 2020, pág. 01)

2.5.2. 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. (zans, 2020, pág. 01)

2.5.3. 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 ésta actividad si se trata de una motivación intrínseca. (zans, 2020, pág. 01)

2.5.4. 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. (zans, 2020, pág. 01)

2.6. Proceso de motivación

Una enorme variedad de factores motiva a los seres humanos, a una persona le puede gustar su trabajo porque satisface sus necesidades sociales y de seguridad. No obstante, las necesidades humanas siempre están cambiando, lo que motiva a una persona hoy podría no estimularla mañana.

El concepto de necesidades o carencias es importante para abordar el comportamiento humano dentro de las organizaciones. Por tanto, es preciso saber cómo funciona el proceso de motivación.

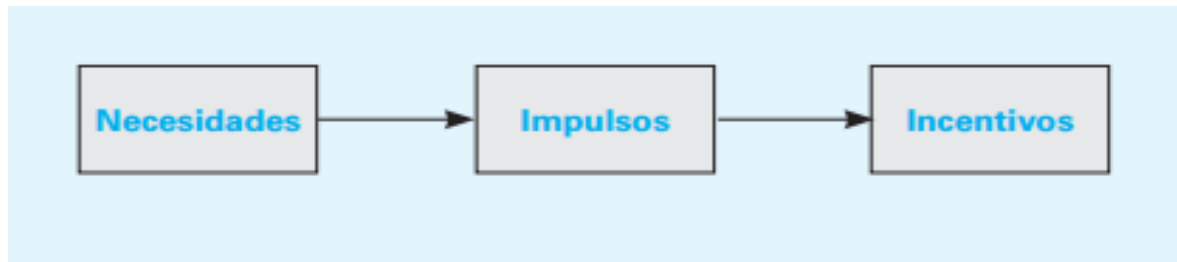
La mayoría de las teorías dicen que el proceso de motivación está dirigido a las metas o a las necesidades. Las metas son los resultados que busca la persona y actúan como fuerzas vitales que la atraen, alcanzarlas reduce las necesidades humanas. Las metas pueden ser positivas (elogios, reconocimiento, interés personal, aumento de sueldo o ascensos) o negativas (críticas, advertencias, desinterés personal y negación de un ascenso). Las metas positivas son muy atractivas; en cambio, las personas suelen evitar las metas que les parecen negativas. Las necesidades son carencias o deficiencias que la persona experimenta en un periodo determinado. Las necesidades pueden ser fisiológicas (alimento), psicológicas (autoestima) o incluso sociológicas (interacción social). Ellas son el motor de las respuestas conductuales o las desencadenan. Por ello, cuando surge una necesidad la persona se vuelve más susceptible a los esfuerzos que hacen los líderes o los gerentes por motivarla. El primer paso para diseñar un modelo de proceso motivacional consiste en ordenar en una secuencia las variables implicadas.

El proceso de motivación se puede explicar de la siguiente manera: Las necesidades y las carencias provocan tensión e incomodidad en la persona, lo que desencadena un proceso que busca reducir o eliminar esa tensión.

La persona escoge un curso de acción para satisfacer determinada necesidad o carencia y surge el comportamiento enfocado en esa meta (impulso). Si la persona satisface la necesidad, el proceso de motivación habrá tenido éxito. La satisfacción elimina o reduce la carencia. No obstante, si por algún obstáculo no logra la satisfacción, surgen la frustración, el conflicto o el estrés.

Esa evaluación del desempeño determina algún tipo de recompensa (incentivo) o sanción para la persona. Se desencadena un nuevo proceso de motivación y se inicia otro ciclo. (zans, 2020, pág. 01)

Imagen 2.21 Modelo de motivación.



Fuente: (Idalberto C. , 2000)

El proceso de motivación se puede explicar de la siguiente manera:

1. Las necesidades y las carencias provocan tensión e incomodidad en la persona, lo que desencadena un proceso que busca reducir o eliminar esa tensión.
 2. La persona escoge un curso de acción para satisfacer determinada necesidad o carencia y surge el comportamiento enfocado en esa meta (impulso).
 3. Si la persona satisface la necesidad, el proceso de motivación habrá tenido éxito. La satisfacción elimina o reduce la carencia. No obstante, si por algún obstáculo no logra la satisfacción, surgen la frustración, el conflicto o el estrés.
 4. Esa evaluación del desempeño determina algún tipo de recompensa (incentivo) o sanción para la persona.
 5. Se desencadena un nuevo proceso de motivación y se inicia otro ciclo.
- (Idalberto c. , 2009, pág. 264)

2.7. Modelo para establecer metas.

Las metas son los resultados que las personas y los grupos desean y luchan por obtener. Un ejemplo de una meta individual sería: “Pienso graduarme con un promedio general de 90 cuando concluya el semestre de primavera de 2019”. El establecimiento de metas es el proceso que se utiliza para especificar los resultados que se desea que las personas, los equipos, los departamentos y las organizaciones luchan por obtener y su propósito es incrementar la eficiencia y la eficacia de la organización. (Idalberto c. , 2009, pág. 235)

2.7.1. Importancia del establecimiento de metas.

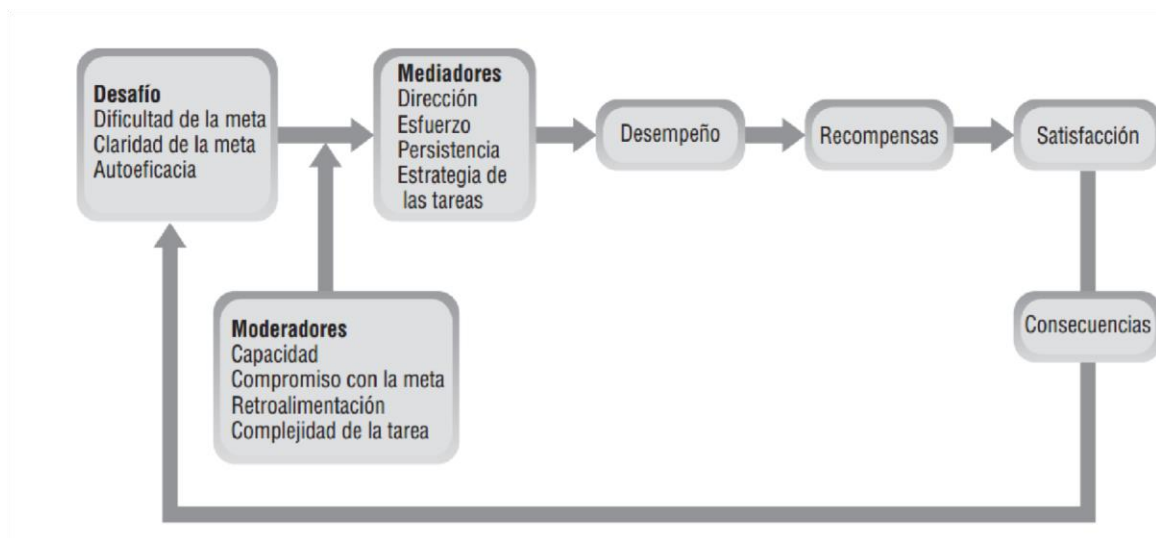
El proceso para establecer metas no es una tarea fácil, pero el esfuerzo no sólo vale la pena, también se ha vuelto esencial en el altamente competitivo entorno global de hoy. Tal como las organizaciones luchan por alcanzar ciertas metas, los individuos también están motivados para luchar y lograr las metas.

De hecho, el proceso de establecimiento de metas es una de las herramientas motivacionales más importantes para afectar el desempeño de los empleados en las organizaciones. (Idalberto C. , 2000, pág. 238)

2.7.2 Modelo del establecimiento de metas.

Tener una meta también puede mejorar el desempeño, porque la meta deja claro el tipo y nivel de desempeño esperado. Las metas imposibles reducen la motivación porque a las personas no les gusta fracasar. Se requerían metas orientadas a resultados para respaldar la misión de la organización. (Idalberto C. , 2000, pág. 239)(ver imagen 2.22)

Imagen 2.22 Modelo del establecimiento de metas.



Fuente: (Locke, 2009)

2.7.2.1 El desafío.

Las metas pueden ser implícitas o explícitas, estar definidas de forma vaga o clara y ser fijadas por la persona misma o por el exterior. Sea cual fuere su forma, las metas sirven para estructurar el tiempo y el esfuerzo de un individuo. Dos atributos clave de las metas desafiantes, de particular importancia son:

La dificultad: una meta debe ser desafiante, pero no imposible de alcanzar. Si una meta es demasiado fácil, la persona quizá demore su consecución o se interese muy poco en alcanzarla. Si la meta es demasiado difícil, la persona tal vez no la acepte en realidad y, por tanto, no se esfuerce por alcanzarla.

La claridad de las metas: una meta debe ser clara y específica, de lo contrario no servirá para dirigir el esfuerzo. De esta manera la persona sabrá lo que se espera y no tendrá que estar adivinando. Las metas claras y desafiantes conducen a un mejor desempeño que las metas vagas o generales. La administración por objetivos (APO) es un sistema de administración que utiliza la dificultad y la claridad de las metas como fundamento para motivar a los empleados. En esencia, este sistema de administración involucra a los gerentes y a los empleados con el fin de que juntos establezcan las metas del desempeño y el desarrollo personal, para evaluar de manera periódica el avance.

Cuando los empleados tienen metas claras y desafiantes es más probable que se enfoquen en tareas relacionadas con el trabajo, en altos niveles de desempeño y en la consecución de meta. En la imagen 2.22 se presenta un resumen de los vínculos clave entre el establecimiento de metas y el desempeño individual. (Locke, 2009, pág. 222)

Imagen 2.23 Efecto de las metas en el desempeño.

CUANDO LAS METAS SON	EL DESEMPEÑO TIENDE A SER
Específicas y claras	Más alto
Ambiguas	Más bajo
Difíciles y desafiantes	Más alto
Fáciles y aburridas	Más bajo
Establecidas en participación	Más alto
Establecidas por la gerencia (de arriba abajo)	Más bajo
Aceptadas por los empleados	Más alto
Rechazadas por los empleados	Más bajo
Acompañadas por recompensas	Más alto
No están relacionadas con recompensas	Más bajo

Fuente (Locke, 2009)

2.7.2.2 Los moderadores

Se muestran cuatro de los factores que moderan la fuerza de la relación entre las metas y el desempeño: Capacidad: la relación entre la dificultad de la meta y el desempeño es una línea curva y no una recta. Es decir, el desempeño se nivela a medida que se acerca a los límites de la capacidad de una persona. La motivación forma parte importante de la capacidad que la persona tiene para el desempeño.

Algunas personas piensan que tienen la capacidad para adquirir nuevas competencias y dominar nuevas situaciones. Buscan asignaciones nuevas desafiantes y éstas les abren los ojos a nuevas formas de desarrollar las tareas. Otras piensan que su capacidad para desempeñar una tarea es relativamente estable y evitan colocarse en una situación en la cual podrían recibir una evaluación negativa. Compromiso con la meta: el segundo factor, el compromiso con la meta, se refiere a la determinación del individuo a alcanzar una meta, sin importar si ésta fue establecida por él mismo o por otra persona. Es probable que su compromiso por alcanzar esa meta sea más fuerte si lo adquiere en público, si tiene una fuerte necesidad de logros y si piensa que puede controlar las actividades que le ayudarán a alcanzarla.

El efecto de la participación en el compromiso con la meta es muy complejo. Es más probable que exista un compromiso positivo con la meta si los empleados participan en el establecimiento de ésta, lo cual suele llevarles a un sentimiento de posesión un mayor compromiso puede llevar a que el esfuerzo discrecional. Cuando los empleados no quieren o no esperan tener una participación en el establecimiento de las metas, disminuye la importancia de su participación. (Locke, 2009, pág. 226)

2.7.2.3 Mediadores

Es posible que el desempeño sea alto cuando se han fijado metas motivadoras, existen factores mediadores los cuales se estarán enumerando a continuación, los que de igual manera son partes del desempeño.

1. Dirección: concentra la atención de las actividades.
2. Esfuerzo: cuanto mayor sea el reto mayor será el esfuerzo.
3. Persistencia: implica la voluntad de la persona para trabajar en la tarea durante un periodo largo hasta poder alcanzar las metas.
4. Estrategia de la tarea: Se refiere a la forma de atacar la tarea que elige una persona. (Idalberto c. , 2009, pág. 228)

Capítulo tres: Elemento que influyen en la motivación laboral.

La motivación interviene en todos los ámbitos de vida cotidiana del ser humano siendo un mecanismo para lograr determinados objetivos y alcanzar determinadas metas ya sean individuales o empresariales. Por tanto, existen diversos elementos que influyen en la motivación laboral.

1. Compensaciones monetarias
2. Compensaciones no monetarias: Incentivos o estímulos
3. Evaluación del desempeño
4. Reconocimiento por su trabajo
5. Satisfacción laboral
6. Políticas organizacionales
7. Capacitaciones

Existen otros factores que favorecen la motivación ya que incrementa la eficiencia y eficacia a nivel personal como organizacional.

1. Clara comprensión y conocimiento de la tarea a desarrollar.
2. Facilitar tareas que incrementan la responsabilidad.
3. Animar y favorecer la innovación y creatividad.
4. Involucrar al personal en la solución de los problemas y conflictos.
5. Promover las capacitaciones y desarrollo del personal.
6. Indicar el trabajo del equipo
7. Mediar en los conflictos que dificultan el desarrollo del trabajo.
8. Brindar los medios adecuados para desarrollar las tareas eficazmente (Idalberto C. , 2000, pág. 226)

3.1. Conceptos básicos de los elementos motivacionales

Los procesos de compensación de personas constituyen los elementos fundamentales para incentivo y la motivación de los empleados de la organización, teniendo en cuenta tanto los objetivos organizacionales como los objetivos individuales que se deben alcanzar.

Las organizaciones desarrollan diversos sistemas de compensaciones que directamente influyen en atraer, mantener, desarrollar y motivar a los recursos, cuyo objetivo es incentivar las contribuciones a los trabajadores pero también cumplir con la productividad, rentabilidad de la empresa. (Idalberto C. , 2000, pág. 226)

3.2. Compensaciones monetarias y no monetarias

A finales de 1800, Frederick Taylor popularizó el uso de incentivos económicos, el cual las definía como retribuciones monetarias pagadas a los trabajadores.

La remuneración total consta de tres componentes siendo el principal la remuneración básica, el cual consta del salario mensual o salario por hora. El salario es la remuneración en dinero recibida por el colaborador por brindar su fuerza de trabajo. El segundo componente son los incentivos salariales (Bonos, Participación en los resultados) y por ultimo pero sin restar importancia los beneficios que le ofrecen al personal (Becas de estudios, Seguro de vida – Fondo social exoneraciones de aranceles, comedor subsidiado) (Idalberto C. , 2000, pág. 265)

Chiavenato (2009), “Los beneficios son los pagos financieros indirectos ofrecidos a los empleados, incluyen salud y seguridad, vacaciones, pensiones, planes de educación, descuentos en productos de la compañía”. (p.283)

Los beneficios son ciertas regalías, que las empresas le brindan a la totalidad o parte de sus empleados como pagos adicionales a los salarios que devengan.

Estos se encuentran estrechamente relacionados con aspectos de la responsabilidad social de la organización. Los beneficios se clasifican en:

1. En cuanto a la exigibilidad legal: Los planes de beneficios pueden clasificarse en legales o espontáneos.
2. Beneficios legales: Son los beneficios que los exige la legislación social o seguridad social y convenios existentes en las empresas. Los principales beneficios legales son: Vacaciones, jubilación, seguro de accidentes de trabajo, auxilio por enfermedad (Reposos), salario por maternidad.
3. Beneficios espontáneos: Beneficios concedidos de manera voluntaria por la empresa. Por ejemplo: Bonificaciones, Transporte, préstamos a los empleados, asistencia médica hospitalaria, complementación de jubilación o planes de seguridad social.
4. En cuanto a la naturaleza: Las compensaciones monetarias y no monetarias también se pueden encontrar en diversas bibliografías como compensaciones financieras y no financieras. Las compensaciones financieras pueden ser directas e indirectas, mientras las compensaciones no financieras son ofrecidas por las empresas con el propósito de satisfacer a las personas que laboran para estas.
5. En cuanto a los objetivos: Los planes de beneficios se clasifican en asistenciales (proveen al empleado y su familia condiciones de seguridad y pretensión, en situaciones de emergencias e imprevistos que están en contra de su voluntad, mientras que los recreativos (Servicios y beneficios que buscan proporcionar relax, recreación, distracción en unión familiar. Los planes supletorios son servicios y beneficios que le brindan al trabajador comodidades para mejorar la calidad de vida. (Cloke & Goldsmith, 2002, pág. 58)

3.3. Evaluación del desempeño

Considera que la evaluación al desempeño es una sistemática apreciación del desempeño del potencial de desarrollo del individuo en el cargo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona. La evaluación de los individuos que desempeñan papeles dentro de una organización puede hacerse mediante varios enfoques, que reciben denominaciones como evaluación del desempeño, evaluación al mérito, evaluación de los empleados, informes de progreso, evaluación de eficiencia funcional, (Chiavenato 1997, Pág. 261.)

3.4. Reconocimiento por su trabajo

El reconocimiento laboral es una fuente de satisfacción personal con la que cuentan las personas, es decir se sienten a gusto con las actividades que realizan en su labores cotidianas. El reconocimiento del trabajo bien hecho y el esfuerzo personal actúa como una fuerza invisible que estimula la satisfacción y el bienestar de los trabajadores, impulsando a todo el equipo hacia una misma e importante meta: el éxito de la empresa. (Idalberto c. , 2009, pág. 230)

3.5. Satisfacción laboral

La satisfacción laboral ha sido definida como el resultado de varias actitudes que tiene un trabajador hacia su empleo, los factores concretos (como la compañía, el supervisor, compañeros de trabajo, salarios, ascensos, condiciones de trabajo) y la vida en general (Blum y Naylor 1988). De modo que la satisfacción laboral es el conjunto de actitudes generales del individuo hacia su trabajo. Quien está muy satisfecho con su puesto tiene actitudes positivas hacia éste; quien está insatisfecho, muestra en cambio, actitudes negativas. Cuando la gente habla de las actitudes de los trabajadores casi siempre se refiere a la satisfacción laboral; de hecho, es habitual utilizar una u otra expresión indistintamente (Robbins, 1998, Pag 69).

3.6 Políticas organizacionales

(Atkinson, 2002)Una política institucional es una decisión escrita que se establece como una normativa y guía, para cada uno de los miembros de una organización, dando a conocer los límites dentro de los cuales pueden operar en distintos asuntos. (Pag 36)

3.7. Capacitación y desarrollo de recursos humanos.

Los recursos humanos son un elemento esencial e importante para el buen Funcionamiento de las empresas e instituciones. Una de las mejores inversiones que debe de realizar toda organización es la realización continua de capacitación a su personal.

Una diferencia entre capacitación y desarrollo de la siguiente manera: “Aunque la Capacitación (término que esta obra se emplea como sinónimo de entrenamiento) auxilia a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse a toda su vida laboral y pueden contribuir al desarrollo de esa persona para cumplir futuras responsabilidades”.

Para mantener el grado de compromiso y esfuerzo, las organizaciones tienen que propiciar climas laborales positivos que les faculte valorar adecuadamente la cooperación de sus empleados, estableciendo mecanismos que permitan disponer de una fuerza laboral que conduzca al logro de los objetivos y metas de la organización y al mismo tiempo que logre satisfacer las aspiraciones de cada uno de sus integrantes. (Werther & Davis,2003 p.244)

3.8. Beneficios de capacitación y desarrollo de recursos humanos

Beneficios para el trabajador o individuo que repercuten favorablemente en la organización.

1. Ayuda al individuo en la toma de decisiones y la solución de problemas
2. Alimenta confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
3. Contribuye positivamente al manejo de conflictos y tensiones.

4. Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas.
5. Incrementa el nivel de satisfacción con el puesto.
6. Permite el logro de metas individuales.
7. Desarrolla un sentido de progreso en muchos campos.
8. Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual.

Beneficios para la organización.

1. Conduce a la rentabilidad más alta y actitudes positivas.
2. Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
3. Eleva la moral de la fuerza de trabajo.
4. Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización.
5. Crea una mejor imagen.
6. Fomenta la relación entre jefes y subordinados.
7. Ayuda en la preparación de guías para el trabajo.
8. Es poderoso auxiliar para la compensación y adopción de nuevas políticas.
9. Proporciona información respecto a necesidades futuras a todo nivel.
10. Agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
11. Promueve el desarrollo con vista a la promoción.
12. Incrementa la productividad y la calidad del trabajo.
13. Ayuda a mantener bajos costos en muchas áreas.
14. Elimina los costos de recurrir a consultores externos.
15. Promueve la comunicación en toda la organización.
16. Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflicto. (Werther & Davis, 2003 p.246)

Beneficios en relaciones humanas, relaciones internas y externas y adopción de políticas.

1. Mejora la comunicación entre grupos e individuos.
2. Ayuda en la orientación de nuevos empleados.
3. Proporciona información de las disposiciones oficiales en muchos campos.
4. Hace viables las políticas de la organización.
5. Alienta la cohesión de los grupos.
6. Proporciona una buena atmosfera para el aprendizaje.
7. Convierte la empresa en un entorno de mejor calidad para trabajar y vivir con ella.

Conclusiones

En conclusión, el proceso administrativo como base fundamental de la motivación; es de suma importancia e indispensable para las organizaciones, siendo determinante para el buen funcionamiento de las empresas, con el conjunto de acciones interrelacionadas (planeación, organización, dirección y control.) siendo la motivación una etapa de la dirección, con el fin de coordinar el esfuerzo de todos los subordinados para alcanzar las metas de las organizaciones.

Las generalidades de la motivación muestran la importancia que ésta tiene dentro de la dirección administrativa, a su vez lo compleja que es permite comprender de manera específica todos aquellos anhelos, estímulos, deseos que llevan al ser humano realizar, acciones para lograr objetivos.

Los elementos que influyen en la motivación son monetarios o no monetarios, así como también otros que incrementan la eficiencia y eficacia a nivel personal, como organizacional (clima organizacional, Autorrealización). En general estos elementos están relacionados con condiciones emocionales y actitudinales que incitan, mantienen y dirigen la conducta dentro del ámbito de trabajo.

Bibliografía

- Atkinson, J. (1964). An introduction to motivation,. En V. Nostrand. princeton,NJ.
- Brindan, D. (1959). motivation: A Systematic Reinterpretation. En R. presss. new york.
- campbell, J. P., Dunnette, M. D., Lawler, E. E., & Wick, K. E. (1970). Managerial behavior. En *Performarce and effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (s.f.). En C. Idalberto, *Comportamiento organizacion 2da edicion* (pág. 244). Mexico: McGrew-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *comportamiento organizacional 2 edicion*. México: Mc Graw hill.
Recuperado el 25 de Enero de 2020
- Clayton, A. (2009). Necesidades humanas de la organizacion. En I. Chiavenato, *Comportamiento organizacional 2da edicion* (pág. 243). Mexico: McGraw-Hill.
- Cloke, K., & Goldsmith, J. (2002). el finm del mandamiento y la subida de la democracia organizacional. En K. Cloke, & J. Goldsmith, *el finm del mandamiento y la subida de la democracia organizacional* (pág. 58). San Francisco: CA.
- Cortes, F. A. (s/f). Obtenido de <http://www.tramintford.com/trabajos15/motivacion-laboral/motivacion-laboral.shtml>
- Davis, K. (2009). Relaciones humanas y organizaconal. En C. Idalberto, *Comportamiento Organizacional* (pág. 247). Mexico: McGrew_Hill.

- G., W. E., w, W., & Scott, w. (2009). equidad de la teoria y la investigacion. En I. Chiavenato, *comportamiento oganizacional, 2da edicion* (pág. 250). Mexico: McGraw-Hill.
- Hermans, H. (2009). Cuestionamiento mesurable de capcidad de motivacion. . En I. Chiavenato, *Comportamiento Organizacional* (pág. 247). Mexico: McGrew-Hill.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, y. (2009). La motizavion en el trabajo. En C. Idalberto, *Comportamiento organizacional 2da edicion* (pág. 245). Mexico: McGrew-Hill.
- Idalberto, C. (2000). Administracion, proceso administrativo 3ra edicion. En C. Idalberto, *Administracion, proceso administrativo 3ra edicion* (pág. 203). mexico: MCGrew-Hill.
- Idalberto, c. (2009). Administracion de nuevos tiempos. En Chiavenato, *Comportamiento organizacional* (pág. 243). Mexico: McGraw-Hill.
- koots, H. (2006). Administracion, una perspectiva global y empresarial. . En H. koots, *Administracion, una perspectiva global y empresarial.* (pág. 108). Mexico : Grupo academico estudiantil crece.
- Lawler, E. (1971). *Pago y efecto Organizacional.* New york: McGraw Hill.
- Locke, E. A. (2009). Hacia una teoria de tarea motivacion e incentivo. En I. Chiavenato, *comportmiento Organizacional 2da Edicion* (pág. 251). Mexico: McGraw-Hill.

Luthans, F. (1975). *Organizacion, Modificacion*. New York: McGraw-Hill.

Maslow, A. H. (2009). motivación y personalidad. En I. Chiavenato, *comportamiento organizacional* (pág. 241). Mexico: McGraw-hill.

McClelland, D., & y Burham, D. (2009). El poder es la gran motivación. En I. Chiavenato, *comportamiento organiacional 2da edicion* (pág. 248). Mexico: McGraw-Hill.

Moorman, R. H. (2009). Relacion entre justicia y comunidad organiacional. En I. Chiavenato, *comportamiento organzacional 2da edicion* (pág. 250). Mexico: McGraw-Hill.

Rodriguez, J., & Angel, A. M. (2009). Derecho Administrativo español tomo II. En J. Rodriguez, & A. M. Angel, *Derecho Administrativo español tomo II* (pág. 147). Mexico: mundo ed.

Ronen, S. (2009). Equidad en la percepsion en multiples comparaciones: un fiel estudio. En I. Chiavenato, *comportamiento organizacional, 2da edicion* (pág. 249). Mexico: McGraw-Hill.

Skinner, B. (2009). Contingencia y Modificaciones humanas. En I. Chivenato, *Comportamiento Organizacional* (pág. 257). Mexico: McGraw-Hill.

Stacy, A. (2009). inequidad en los esfuerzoz sociales. En I. Chiavenato, *comportamiento organizacional 2da edicion* (pág. 248). Mexico: McGraw-Hill.

Stephen, R. (2009). Comportamiento organizacional. En I. Chiavenato, *Comportamiento organizacional 2da edicion*. Mexico: McGraw-Hill.

Vroom, V. H. (2009). trabajo y motivacion. En I. Chiavenato, *Comportamiento Organizacional 2da edicion* (pág. 252). Mexico: McGraw-Hill.

zans, M. G. (30 de 03 de 2020). <https://laguiafemenina.com/psicologia/tipos-motivacion>.

Obtenido de la guia femenina: <https://laguiafemenina.com/psicologia/tipos-motivacion>