

Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua.

UNAN-Managua

Facultad de Ciencias Económicas

Departamento de Administración de Empresas



Seminario de Graduación para optar al Título de Licenciados en Administración de Empresas

Tema:

Recursos Humanos

Sub tema:

La motivación del personal en el sector público

Autores:

Danelia de los Ángeles Sánchez Velásquez

Edgar Daniel Ocampo Ocampo

Tutora:

MSc. Angélica Meza

Managua, junio 2017

## Índice

Dedicatoria.....	i
Agradecimiento.....	iii
Resumen .....	vi
Introducción .....	1
Justificación .....	2
Objetivos.....	3
Capítulo I: Aspectos generales de la motivación.....	4
1.1. Concepto de motivación.....	4
1.2. La motivación del personal.....	5
1.3. Concepto de motivación en el sector publico.....	8
1.4. Importancia de la motivación .....	9
1.5. Factores de la motivación.....	11
1.5.1. Factores externos:.....	11
1.5.2. Factores Internos.....	13
1.6. Ciclo motivacional.....	14
1.6.1. Etapas del ciclo motivacional.....	15
Capitulo II. Teorías y métodos de la motivación del personal.....	17
2.1. Teorías de la motivación.....	17
2.1.1. Teoría de las expectativas para la motivación de Vroom.....	18
2.1.2. Teoría de las necesidades de Abraham Maslow.....	21
2.1.3. Teoría de los dos factores de Herzberg.....	24
2.1.4. Teoría X y teoría Y de Douglas McGregor.....	27
2.1.5. La teoría Z de William Ouchi.....	29
2.1.6. La teoría de equidad de J. Stacy Adams .....	30
2.2. Reglas de la motivación.....	32
2.3. Tipos de motivación.....	35

2.3.1. Motivación intrínseca .....	35
2.3.2. Motivación extrínseca .....	36
2.3.3. Motivación positiva.....	36
2.3.4. Motivación negativa .....	36
2.3.5. La micro motivación .....	37
2.3.6. La macro motivación: .....	37
2.3.7. Características de los tipos motivacionales.....	38
2.4. Impulsos motivadores .....	40
2.4.1. La calidad de vida laboral. ....	40
2.4.2. La innovación.....	41
2.4.3. Motivación en la organización.....	41
2.4.4. Motivación del logro .....	41
2.4.5. Motivación de afiliación .....	42
2.4.6. Motivación de poder.....	43
2.4.7. Aplicación administrativa de los impulsos motivacionales .....	43
2.5. Herramientas de Motivación .....	44
2.5.1. El dinero como factor motivador.....	44
2.5.2. Clima organizacional.....	46
2.5.3. El reconocimiento público a los logros.....	48
2.5.4. La formación del personal.....	48
2.5.5. El estatus .....	49
2.5.6. Los incentivos y compensaciones .....	51
2.5.7. Establecimiento de metas .....	52
2.5.7.1. Elementos del establecimiento de metas. ....	53
2.6. Motivar sin dinero .....	55
2.6.1. Los deseos más comunes .....	55
2.6.2. Claves para motivar al empleado.....	60

Capitulo III. La motivación laboral en el sector publico .....	64
3.1. Concepción de la motivación desde la perspectiva del sector público. ....	64
3.2. Elementos de la motivación laboral en el sector publico .....	65
3.3. Motivación por el servicio publico .....	66
3.4. La motivación y el encaje organizacional de los servidores públicos. ....	67
3.4.1. Encaje persona-organización.....	68
3.4.2. Valencia de la misión .....	69
3.4.3. Encaje persona-puesto de trabajo.....	69
3.4.4. Encaje persona-equipo (o persona-grupo).....	69
3.4.5. Encaje persona-supervisor .....	70
3.5. Aplicación de la motivación en el sector público. ....	70
Conclusión .....	78
Bibliografía .....	1

## **Dedicatoria**

Este seminario de graduación se lo dedico a:

Dios nuestro creador en primer lugar por brindarme la oportunidad de llegar hasta este momento de mi carrera y vida profesional, a mis padres, hijos y esposo, a mis amigos por el apoyo que nos brindaron y a los docentes que con su paciencia compartieron sus conocimientos y fueron guía para poder culminar y cumplir esta meta que es de gran importancia.

**Danelia de los Ángeles Sánchez Velásquez**

## **Dedicatoria**

El presente trabajo lo dedico primeramente y especialmente a DIOS PADRE, DIOS HIJO y DIOS ESPIRITU SANTO. Nuestro Señor y Salvador JESUCRISTO, por darme la fuerza y la sabiduría para la realización del mismo. Todo se lo debo a él.

A mis padres por haber estado siempre presentes en los momentos más difíciles, en el transcurso de mis estudios, por haberme tendido la mano cuando más necesitaba su apoyo, sobre todo, por haber creído en mí. Con todo mi amor este trabajo va dedicado para ellos de manera especial.

A mi esposa por ese apoyo incondicional y a mis hijos, ya que ellos son el motivo de mi superación y de inspiración para hacerlo.

**Edgar Daniel Ocampo Ocampo**

## **Agradecimiento**

A:

Dios infinitamente, quien me brindó la vida, la salud y fortalezas para lograr dar este paso, a mis padres y esposo por el gran apoyo que me dieron durante este proceso, a mis hijos quienes son parte esencial de mi vida, amigos que me animaron en este camino y colaboraron con su tiempo y conocimientos, de gran manera a todos los excelentes maestros que en este proceso encontré y que con dedicación me instruyeron de manera asertiva para ser una excelente profesional, especial agradecimiento a mi tutora por ser una gran guía en la elaboración de este trabajo, a las autoridades administrativas de SINACAM y al alcalde municipal de Ciudad sandino por aperturas oportunidades para el desarrollo profesional.

**Danelia de los Ángeles Sánchez Velásquez**

## **Agradecimiento**

Le agradezco con todo mi corazón primeramente a DIOS, por permitirme llegar a esta etapa tan importante de mi vida con salud y sobre todo habernos dado las fuerzas suficientes para salir adelante en todos los obstáculos que se presentaron en el camino, estoy eternamente agradecido porque sin la ayuda de Nuestro Señor JESUS, no estaría en donde ahorita me encuentro.

A mi asesora, tutora y profesora: Angélica, mi más sincero agradecimiento por haber dedicado su tiempo en el desarrollo de este trabajo, brindar su apoyo y sobre todo haber transmitido sus conocimientos y experiencia. A todos los docentes, Les agradezco a todos aquellos profesores que fueron parte de mi desarrollo profesional, brindando siempre su disposición y sobre todo en la transmisión de conocimientos en su experiencia profesional.

A mis padres: Por haber estado con nosotros en momentos difíciles y por su incondicional apoyo en este viaje de la carrera.

**Edgar Daniel Ocampo Ocampo**





---

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA

UNAN-MANAGUA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

---



### VALORACIÓN DOCENTE

De acuerdo, y en cumplimiento al artículo 8 de la NORMATIVA PARA LAS MODALIDADES DE GRADUACIÓN COMO FORMAS DE CULMINACIÓN DE LOS ESTUDIOS, PLAN 1999, aprobada por el Consejo Universitario en sesión No. 15 del 08 de agosto de 2003 y que literalmente dice:

“El docente realizará evaluaciones sistemáticas tomando en cuenta participación, los informes escritos y los aportes de los estudiantes. Esta evaluación tendrá un valor del 50% de la nota final.”

Por lo tanto, el suscrito instructor del Seminario de Graduación sobre el tema general “Recursos Humanos”, hace constar que la bachillera Danelia de los Ángeles Sánchez Velásquez. Carnet 14 83835 4 y Edgar Daniel Ocampo Ocampo, carnet 14838134, han culminado satisfactoriamente su Informe Final sobre el Sub.-tema titulado: “**Motivación**”, obteniendo la bachillera Sánchez Velásquez la calificación de 50 puntos, y el bachiller Ocampo Ocampo la calificación de 45 puntos.

---

**MSc. Angélica María Meza Bermúdez**

**Docente-Tutor**

## Resumen

La motivación del personal es una tarea administrativa, con cierto grado de complejidad al tener que tratar con las características, necesidades y expectativas de las personas, abarca el ambiente familiar, social, actitudes y deseos que influyen en la consecución de metas y logros. Es un factor central que permite obtener un mayor grado de satisfacción en la ejecución de actividades laborales y logro de los objetivos empresariales, por ello su importancia de aplicación, ya que dará como resultado un incremento en la eficiencia del trabajador.

Las teorías motivacionales se basan en analizar el contenido del comportamiento humano, así como sus necesidades, las cuales se desarrollan en un proceso de equidad y comparación social por las diversas expectativas y establecimiento de metas. Las reglas y herramientas para motivar al personal se deben tomar en cuenta, sin olvidar que la aplicación de estas depende del tipo de motivación.

En el sector público se combinan factores relacionados con las características intrínseca como el contribuir al bienestar de la sociedad y extrínseca como las políticas públicas y la seguridad en el trabajo. Sobresale el hecho de que el buen desempeño laboral no se limita al buen sueldo sino también, a los valores organizacionales y los tipos de incentivos como estrategia motivacional.

Este seminario de graduación presenta lo relacionado al tema de la motivación del personal con énfasis en el sector público, con el objetivo de analizar la motivación del personal para comprender su importancia en el buen desarrollo del funcionamiento en el sector público, elemento relevante desde la perspectiva de la buena administración de los recursos humanos en las organizaciones.

Este seminario está estructurado en tres capítulos, empleando la metodología de investigación documental, haciendo uso como recurso principal de las fuentes secundarias (libros, revistas, portal web), las normas APA 6 y las pautas del departamento de administración de empresas.

## **Introducción**

La motivación la conforma la palabra motivo y acción, eso significa que, para que un empleado se encuentre motivado y este comprometido con la institución y rinda al 100% debe tener un motivo que lo lleve a la acción, es decir es la fuerza que logra impulsar a los trabajadores a realizar una actividad o actuar de manera positiva en una circunstancia en concreto, de manera metafórica es el motor que impulsa a realizar las tareas en el trabajo.

Mantener empleados motivados, hace que estos a su vez se ocupen mejor de los objetivos y metas organizacionales, por el hecho que no se puede obviar que las personas son el recurso más importante para ejecutar las acciones que se planean en las mismas.

Debido a que la buena administración de los recursos humanos depende de cómo manejar el personal este trabajo se plantea el objetivo sobre el análisis de la motivación del personal con el fin de la comprensión de su importancia en el buen desarrollo del funcionamiento en el sector público.

En el primer capítulo se conceptualizan los aspectos generales sobre el tema de la motivación, aquí se presentan las diversas definiciones, la motivación desde el punto de vista del personal como recurso humano, su importancia, el ciclo motivacional como elementos relevantes en la administración de recursos humanos de toda organización.

En el segundo capítulo se explican las teorías y métodos que han planteado los autores sobre el tema de la motivación en el personal, así mismo la clasificación, las herramientas y los impulsos motivadores en la gestión de recursos humanos.

En el tercer capítulo se exponen de manera más detallada algunas estrategias motivacionales que se utilizan para motivar al servidor público.

## Justificación

La motivación es una característica de la psicología humana que contribuye al grado de compromiso de la persona. En el ámbito laboral es el producto de la interacción del individuo con cierta situación, constituida por factores capaces de impulsar, mantener y orientar la conducta a lograr un objetivo, es uno de los puntos claves para la efectividad de la organización, requiere descubrir y comprender los impulsos y necesidades de los empleados, además es un conjunto de fuerzas energéticas que se originan tanto dentro como fuera de un individuo. Las personas tienen el deseo de seguir creciendo y desarrollándose, en el caso de los trabajadores del sector público tienen como motivación una ética de servicio, el interés público y un sentimiento de civismo y lealtad hacia las instituciones de gobierno, motivos afectivos que se caracterizan por ayudar a los demás.

Motivar a los empleados es de gran importancia para quienes están al frente de una empresa o institución, debido a que a través de ella se logra que las cosas se realicen a través de otros, si no logran motivar a su personal seguramente el grado de dificultad para el cumplimiento de sus metas les sea mayor. El elemento motivacional debe de aplicarse si la empresa requiere que los trabajadores de todos los niveles, además de su presencia física presten su ilusión, entusiasmo y entrega personal, al mismo tiempo de integrar en sus objetivos empresariales los objetivos individuales de cada trabajador para aumentar su eficacia y productividad.

Este seminario de graduación servirá como documento de consulta para los estudiantes, especialmente de la carrera de administración de empresas, que estén interesados en el tema y que deseen conocer y/o ampliar sobre esta materia.

## **Objetivos**

### **General**

Analizar la motivación del personal con el fin de la comprensión de su importancia en el buen desarrollo del funcionamiento en el sector público.

### **Específicos**

Presentar las generalidades de la motivación del personal en el sector público con el propósito de su comprensión.

Explicar las teorías y métodos de la motivación del personal utilizados actualmente para el conocimiento de estos enfoques en el sector público.

Exponer estrategias motivacionales en el sector público con el fin de su aplicación en este ámbito.

## **Capítulo I: Aspectos generales de la motivación.**

Este capítulo aborda los aspectos generales sobre el tema de la motivación, aquí se presentan sus diversas definiciones, la motivación desde el punto de vista del personal como recurso humano, su importancia, clasificación y el ciclo motivacional, como elementos relevantes en la administración de recursos humanos para toda organización.

### **1.1. Concepto de motivación.**

La palabra motivación deriva de latín *motus*, que significa movido o de motivo, que a su vez significa movimiento. Son estímulos que mueven a la persona a realizar determinadas acciones para persistir en ellas en su culminación. En otras palabras, sería la voluntad para hacer un esfuerzo para alcanzar las metas de la organización.

La motivación es una de las tareas administrativas más simples, pero al mismo tiempo de las más complejas, es simple porque las personas se sienten básicamente motivadas o impulsadas a comportarse de forma tal que les produzca recompensa, sin embargo, es allí donde se presenta la complejidad de la motivación. Sucede que lo que una persona considera como una recompensa importante, otra persona podría considerarlo como inútil (Gary, 1991).

Idalberto Chiavenato, en su obra Administración de recursos humanos, (Idalberto, 2007) plantea que definir el concepto de motivación es difícil, dado que ha utilizado en diversos sentidos. De manera general, motivo es todo aquello que impulsa a la persona a actuar de determinada manera o que da origen, por lo menos, a una determinada tendencia o determinado comportamiento, este impulso puede estar provocado por un estímulo externo y también puede ser generado internamente por los procesos mentales del individuo.

La motivación está determinada por una serie de factores entre tejidos de manera muy compleja que abarca características de la personalidad, de la familia, del ambiente social, actitudes, intereses, deseos, que influyen de manera directa en la consecución de metas personales, por lo que, al no tener una estabilidad, intervienen de forma inmediata en el logro de la satisfacción personal, los conflictos y su resolución en uno y otro sentido, produciendo que estos vayan evolucionando y se conviertan en motivaciones psicológicas (Guevara García, 2008).

La motivación puede definirse como el señalamiento o énfasis que descubre una persona hacia un determinado medio de satisfacer una necesidad, creando o aumentando con ellos el impulso necesario para que ponga en obra ese medio o esa acción. La motivación exige necesariamente que haya alguna necesidad de cualquier grado puede ser absoluta o relativa de placer o lujo. (Luis Hernan Lope Diaz, 2013)

## **1.2. La motivación del personal.**

Motivar al personal es una fuente importante de preocupación para quienes están dirigiendo una organización, es un elemento central el cual permite que se obtenga un mayor grado de satisfacción en la ejecución de las actividades laborales, además de constituir un factor de especial valor para el logro de los objetivos empresariales y facilitar el desarrollo del trabajador.

El hecho de diseñar metas a través de las cuales se obtendrá una recompensa o un incentivo es básicamente la ruta para que el colaborador busque la manera y el ingenio para lograrlo, sin embargo, este diseño debe estar ligado a las necesidades y deseos de esa persona, también debe de tener un nivel de competitividad dentro del cual no todos logran alcanzar tal recompensa, así el personal se encontrara motivado al realizar sus funciones.

Para Dessler (Gary, 1991), se debe de realizar una revisión breve de los fundamentos y mecánicas de la motivación, que recompensas consideran importantes las personas y la manera en la que las actividades de la administración de personal, como por ejemplo la capacitación, afectan la motivación.

La raíz de la motivación son algún tipo de tensiones internas y que el comportamiento motivado apunta a reducir estas tensiones. No obstante, lo que se encuentra con más frecuencia en la industria es que cuando las rutas de los trabajadores están bloqueadas, estos normalmente se rinden.

En este sentido John W. Newstrom (2011), plantea que la motivación del trabajo es el conjunto de fuerzas internas y externas que hacen que un empleado elija un curso de acción y se conduzca de ciertas maneras. Desde un punto de vista ideal, estas conductas se dirigirán al logro de una meta organizacional. La motivación del trabajo es una combinación compleja de fuerzas psicológicas dentro de cada persona, y los empleados tienen un interés vital en tres elementos de ella:

Dirección y enfoque de la conducta (factores positivos son la confiabilidad, creatividad, sentido de ayuda, oportunidad; Factores disfuncionales son los retrasos, ausentismo, retiro y bajo desempeño).

Nivel del esfuerzo aportado (contraer compromiso pleno con la excelencia, en lugar de hacer apenas lo suficiente para salir adelante).

Persistencia de la conducta (mantener repetidas veces el esfuerzo en contraste con su abandono prematuro).

La motivación requiere también descubrir y comprender los impulsos y necesidades de los empleados, pues se origina en ellos.



Deben reforzarse sus actos positivos para la organización, como crear satisfacción entre los consumidores mediante un servicio personalizado. Además, los empleados estarán más motivados cuando tengan metas claras.

Es igualmente importante descubrir los factores que intervienen y actúan para desmotivar a los empleados y disminuir su entusiasmo por el alto desempeño. Los comportamientos comunes de los administradores que desvirtúan la motivación son:

Tolerar el mal desempeño ajeno.

Criticar indebidamente a los empleados.

No establecer expectativas claras.

Hacer falsas promesas de incentivos disponibles.

Distribución injusta de recompensas (favoritismo).

Incluso el simple acto de eliminar factores como éstos genera beneficios inmediatos en la motivación de la fuerza de trabajo.

El nivel de motivación laboral, es uno de los puntos clave en la efectividad de la organización, ya que de ello depende su productividad y desarrollo, considerando de igual modo que si el recurso humano de una empresa es efectivo y productivo al cien por ciento, éste se verá reflejado en su vida personal, social, profesional y cultural. Las personas tienen la motivación de seguir creciendo y desarrollándose, pero con frecuencia se topa con obstáculos, por inaccesibilidad de oportunidades, recursos o limitaciones de tiempo, limitaciones culturales etc., los cuales influyen de manera directa en la productividad de la empresa (Guevara García, 2008, pág. 60).

### **1.3. Concepto de motivación en el sector publico**

(Stazyk, 2011). La motivación en el servicio público no es algo que deba sorprender, debido a que hace mucho tiempo que los estudiosos y los profesionales vienen observando que los trabajadores del sector público tienen como motivación una ética de servicio que parece estar anclada únicamente en las instituciones y organizaciones públicas, un concepto mucho más formalizado a través de estudios posteriores sobre motivación en el servicio público.

Muchos trabajadores del sector público quieren ayudar a los demás, y a menudo encuentran inmensamente gratificantes las oportunidades para satisfacer sus intenciones altruistas a través de organizaciones públicas. Para apoyar estas afirmaciones, los estudiosos de la motivación de servicio público observan que los empleados públicos atribuyen con frecuencia un valor menor a las recompensas monetarias, tienen un compromiso más fuerte con la organización, se involucran en una gama de conductas pro sociales y tienden a desempeñar mejor su trabajo.

Algunas de las técnicas que se utilizan para motivar a los empleados son las remuneraciones y los incentivos, esto hace que valgan la pena y compensen el esfuerzo y el éxito.

La tarea en si misma despierta los intereses que pueda dar sus sugerencias a mejorar su propia organización también se puede hacer que el trabajador se siente útil y que el lugar de trabajo sea cómodo y agradable, que el ambiente en el que se respire le empuje a más esfuerzo, que no haya tensión constante para no confundir al trabajador y que haya posibilidad de demostrar y mejorar en forma de crecimiento laboral, que el trato sea cordial y una amable de atención para los trabajadores, que no haber mala actitud ni descalificaciones en la organización y que no se hable mal de terceras personas ausentes, así mismo que el trabajador note que haya preocupación por el y por el grupo de trabajo, para facilitar su integración (Luis Hernan Lope Diaz, 2013).

#### **1.4. Importancia de la motivación**

La motivación es uno de los factores que hacen que la administración del personal sea de gran importancia en la actualidad, en vista que muchos trabajadores se encuentran insatisfechos, lo que hace que los tomadores de decisiones en las organizaciones se preocupen y crea la necesidad de mejorar el desempeño laboral, las técnicas a emplear dentro de la administración del personal deben de ser pro activas, por lo tanto, se debe de motivar a los empleados como un elemento central.

La habilidad para motivar a los empleados será aún más importante en el futuro, debido a que están ocurriendo cambios fundamentales en la naturaleza del trabajo y en la fuerza laboral. La productividad ha descendido, los trabajadores están mejor preparados cada día y más interesados en sus estilos de vida, se ha producido un cambio de obreros a empleados de oficina (Gary, 1991).

La motivación se convierte en un factor importante, porque permite guiar el desempeño, fuerza y sobre todo la conducta del trabajador para el logro de los objetivos organizacionales, administrativos y personales. ya que cuando aparece motivación adecuada el ser humano emprende mejor sus actividades, logrando éxito en cada una de ellas, además de que da lo mejor de sí mismo y tratándose de una organización este desempeño da como resultado el logro de objetivos (Hernández, 2012).

El personal y el rendimiento son dos en la organización. La dirección tiende a maximizar la eficacia y la productividad del individuo este, a su vez, centra su esfuerzo en sus propias necesidades. Para la motivación del personal tenga éxito, intereses personales empresariales deberán de coincidir. Si la empresa requiere que los trabajadores de todos los niveles, además de la presencia física en su lugar de trabajo presten su ilusión, su entusiasmo y su entrega personal, tiene que conseguir integrar los objetivos empresariales con los objetivos individuales de cada trabajador.

Actualmente, las empresas son conscientes de la importancia de contar con un equipo de trabajo motivado por lo que invierten en crear espacios de trabajo donde haya reconocimientos al buen desempeño, a la generación de talentos mediante la formación y entrenamiento, que ofrecen la posibilidad de desarrollo y crecimiento para un plan de carrera dentro de la empresa fomentando el compromiso.

(Luis Hernan Lope Diaz, 2013) El trabajador trata de satisfacer en la empresa necesidades de toda índole y sus necesidades, no solamente de pagarle. Si una persona no está interesada en su tarea la rechazara automáticamente, actuara con desánimo y no le dedicara toda la atención que merece. Por el contrario, aquellos empleados identificados con su tarea emprenderán su función con más ilusión y energía.

Es de gran relevancia aumentar la motivación de las personas con gran habilidad, debido a que esto dará como resultado un gran incremento en su eficiencia, sin embargo, al aumentar el factor de motivación en las personas que tienen menos habilidad, ello representará un resultado mayor, es decir, que los resultados estarán en función de la actitud de la persona hacia el trabajo y no tanto hacia su habilidad.

Ya que una persona que no sabe y tiene la actitud para aprender, lo hará, no así para la persona que sabe hacer las cosas, pero no quiere, por lo que al ponderar la motivación de las personas, se estará mejorando visiblemente su actitud y por ende los resultados en su ámbito laboral, situación que impacta en el individuo como en la propia organización (Guevara García, pág. 14).

En el ámbito del sector público se destaca la importancia del denominado compromiso del empleado, mostrando las implicaciones conductuales de la motivación de servicio público (MSP) y el rendimiento posterior, definida como una suerte de predisposición individual a vincularse con organizaciones públicas.

Lo cual está determinado por las prácticas de recursos humanos (ingreso, retribución, comunicación, carrera, evaluación del rendimiento), medidas en términos de justicia procedimental y estilos de supervisión como elementos determinantes en el desempeño del empleado público (Ero Del Canto, 2015).

## **1.5. Factores de la motivación**

### **1.5.1. Factores externos:**

Son los procedentes del entorno (compañeros, mandos, la organización, etc.), estos influyen continuamente al comportamiento humano tanto directa como indirectamente, consciente como inconscientemente. (Hernández, 2012)

Los elementos más relevantes sobre estos se mencionan a continuación:

La autonomía.

La retribución económica.

Las ventajas sociales.

La seguridad en el entorno laboral.

El desarrollo profesional y la promoción.

La estabilidad del empleo.

El prestigio profesional.

La comunicación.

El estilo de liderazgo.

(Martínez, 2010). Los siguientes son los cinco factores externos que influyen los comportamientos dirigidos a reforzar o incentivar la motivación en el trabajo:

a) Supervisión: Comportamientos que demuestran darle valor a los reconocimientos o a la retroinformación que se le brinda por parte de los representantes de la autoridad organizacional hacia él.

b) Grupo de trabajo: Condiciones sociales del trabajo que proveen a la persona posibilidades de estar en contacto con otros, participar en acciones colectivas, compartir y aprender con los demás.

c) Contenido de trabajo: Condiciones intrínsecas del trabajo que pueden proporcionar a quien lo ejecuta varios grados de autonomía, variedad, información sobre su contribución a un proceso o producto.

d) Salario: Condiciones de retribución económica asociadas al desempeño en un puesto de trabajo, según el grado de la compensación puede generarle a la persona prestigio, seguridad para él y su familia.

e) Promoción: Perspectiva de la persona que tiene la posibilidad de ascender jerárquicamente en un puesto de trabajo, dándole proyecciones de progreso, prestigio y mayor responsabilidad dentro de la organización.

Los cinco medios con los cuales se pueden obtener las retribuciones deseadas en el trabajo son:

Dedicación a la tarea: comportamientos caracterizados por la dedicación de tiempo, esfuerzo e iniciativa al trabajo, por el deseo de mostrar en él responsabilidad y calidad.

Aceptación de autoridad: comportamientos en donde se demuestran acato, reconocimiento, y aceptación, tanto de las personas investidas de autoridad en la organización como de las decisiones y actuación de tales personas.

Aceptación de normas y valores: comportamientos que hacen realidad creencias, valores, normas relevantes para el funcionamiento y la permanencia de la organización.

Requisición: comportamientos que buscan obtener retribuciones deseadas, influenciando directamente a quien pueda concederlas, mediante persuasión, confrontación o solicitud personal y directa.

Expectación: comportamientos que demuestran expectativa, confianza y pasividad ante los designios de la empresa o las determinaciones de la autoridad.

### **1.5.2. Factores Internos**

Solo los que derivan de su propia personalidad, es decir, que nacen de él y que analizando la información que recibe del exterior actúa o reacciona según el resultado de análisis de esos "in inputs" recibidos. En muchas circunstancias es un poco difícil distinguir si surgen del mismo individuo o del entorno, pero en este último supuesto siempre es clave la forma de ser el individuo, su personalidad es la que se ve alterada y ésta es la que se manifiesta ante los demás. Dentro de los factores internos se encuentran:

Estados de ánimo

Tendencia a la creatividad

Situaciones de estrés

Afán de logro.

## 1.6. Ciclo motivacional

Para Idalberto Chiavenato (Administración de recursos humanos, 2007), el ciclo motivacional empieza con el surgimiento de una necesidad. La necesidad es una fuerza dinámica y persistente que origina el comportamiento. Cada vez que surge una necesidad, ésta rompe el estado de equilibrio del organismo, produciendo un estado de tensión, insatisfacción, incomodidad y desequilibrio. Ese estado lleva al individuo a un comportamiento o acción, capaz de liberar la tensión o de liberarlo de la incomodidad y del desequilibrio. Si el comportamiento es eficaz, el individuo encontrará la satisfacción a su necesidad y, por lo tanto, la descarga de la tensión producida por ella. Satisfecha la necesidad, el organismo vuelve a su estado de equilibrio anterior, a su forma de adaptación al ambiente.

En este ciclo motivacional, la necesidad es satisfecha. A medida que se repite el ciclo, debido al aprendizaje y la repetición (refuerzo), los comportamientos se vuelven más eficaces para la satisfacción de ciertas necesidades. Una vez satisfecha, la necesidad deja de motivar el comportamiento, ya que no ocasiona tensión ni incomodidad.

Sin embargo, en el ciclo motivacional, no siempre puede satisfacerse la necesidad. Ésta también puede frustrarse o puede compensarse (o sea, puede ser transferida a otro objeto, persona o situación).

En el caso de frustración de la necesidad, en el ciclo motivacional, la tensión ocasionada por el surgimiento de la necesidad encuentra una barrera o un obstáculo para su liberación. Al no encontrar una salida normal, la tensión acumulada en el organismo busca un medio indirecto de salida, ya sea por vía psicológica (agresividad, descontento, tensión emocional, apatía, indiferencia, etc.), o por vía fisiológica (tensión nerviosa, insomnio, repercusiones cardíacas o digestivas, etcétera).



Otras veces, la necesidad no es satisfecha ni tampoco frustrada, sino transferida o compensada. Esto se presenta cuando la satisfacción de otra necesidad reduce o aplaca la intensidad de una necesidad que no puede ser satisfecha. Es lo que pasa cuando una promoción a un puesto superior se cambia por un buen aumento de sueldo o por un lugar nuevo de trabajo.

Si el comportamiento es eficaz el individuo satisfará su necesidad y por ende descargará la tensión provocada por aquella. Una vez satisfecha su necesidad el organismo recobra su estado de equilibrio anterior, su manera de adaptarse al ambiente.

### **1.6.1. Etapas del ciclo motivacional**

La motivación como un proceso para satisfacer necesidades, surge lo que se denomina el ciclo motivacional, cuyas etapas son las siguientes:

Homeostasis: en cierto momento el organismo humano permanece en estado de equilibrio.

Estímulo: aparece un estímulo y genera una necesidad.

Necesidad: esta necesidad, insatisfecha aún, provoca un estado de tensión.

Estado de tensión: la tensión produce un impulso que da lugar a un comportamiento o acción.

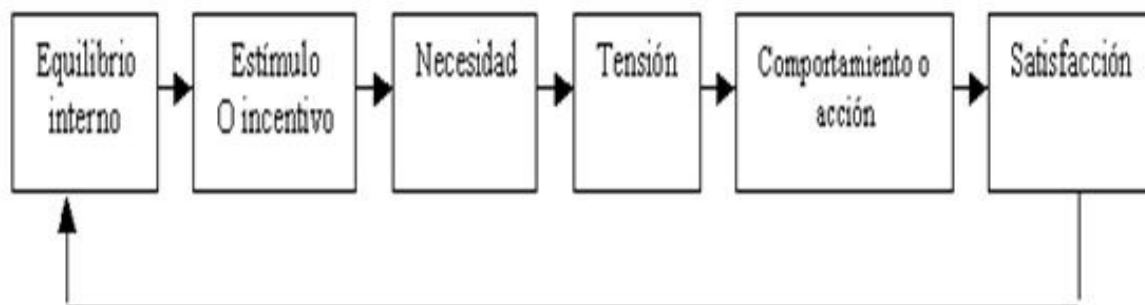
Comportamiento: al activarse, se dirige a satisfacer dicha necesidad. Alcanza el objetivo satisfactoriamente.

Satisfacción: si se satisface la necesidad, el organismo retorna a su estado de equilibrio, hasta que otro estímulo se presente. Toda satisfacción es básicamente una liberación de tensión que permite el retorno al equilibrio homeostático anterior.

Sin embargo, cabe señalar que, en el ciclo motivacional, no siempre se puede satisfacer la necesidad, esta también puede frustrarse o puede compensarse, es decir, ser transferida a otra persona, objeto o situación.

En el caso de frustración, la tensión ocasionada por el surgimiento de la necesidad encuentra una barrera u obstáculo. La tensión acumulada en el organismo busca un medio indirecto de salida, ya sea por la vía psicológica o por la vía fisiológica. Cuando es transferida o compensada, la satisfacción de otra necesidad reduce o aplaca la intensidad de una necesidad que no puede ser satisfecha.

Figura. 1.1. Etapas del Ciclo motivacional



Fuente. (Chiavenato, 2000)

La satisfacción de ciertas necesidades es temporal o pasajera, es decir, la motivación humana es cíclica, la conducta es un proceso continuo de resolución de problemas y satisfacción de necesidades a medida que estas surgen.

## Capítulo II. Teorías y métodos de la motivación del personal

El presente capítulo contiene las diversas teorías que han creado los autores sobre el tema de la motivación en el personal, como un elemento importante para comprender la necesidad de emplearla dentro de la gestión de los recursos humanos en cualquier institución, además abarca los métodos aplicables para una adecuada motivación en el ámbito laboral.

### 2.1. Teorías de la motivación

Las teorías de la motivación se clasifican en:

(Hernández, 2012). Teorías del contenido de la motivación que se centran en explicar y anticipar el comportamiento, basándose en las necesidades de la persona (jerarquía de necesidades de Maslow, teoría de dos factores de Herzberg y la teoría de las necesidades adquiridas de McClelland; tríada de logro- poder-afiliación).

Teorías del proceso de motivación (teoría de equidad y comparación social, la teoría de expectativas de la motivación y la teoría del establecimiento de metas), estas se enfocan en entender la forma en que las personas eligen comportarse para satisfacer sus necesidades.

La década de 1950 fue un periodo fructífero en el desarrollo de los conceptos de la motivación. En esa época se formularon tres teorías que, si bien fueron muy atacadas y hoy se pone en tela de juicio su validez, todavía son las explicaciones más conocidas de la motivación de los empleados. Se trata de la teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow, las teorías de "X" y la teoría "Y" además de la teoría de los dos factores.

En la actualidad existen varias teorías de motivación, algunas de las cuales han sido usadas con más frecuencia, mientras que otras no tanto. Tales teorías relacionan a la motivación con un grupo determinado de variables, así mismo, algunas cuentan con bastante evidencia práctica, mientras que otras sólo se dan por especulación teórica.

### **2.1.1. Teoría de las expectativas para la motivación de Vroom.**

Esta teoría refiere que la motivación de un empleado aumenta cuando valora altamente un resultado particular y cuando siente una posibilidad razonablemente buena de alcanzar la meta deseada.

Víctor Vroom, en el desarrollo de esta teoría toma en consideración las expectativas de éxito de las personas, básicamente afirma que la motivación ocurrirá si suceden dos cosas; si la valencia o valor del resultado particular es muy elevado para la persona y si la persona siente que tiene oportunidades razonablemente buenas para lograr el trabajo y obtener el resultado.

Según lo planteado por Gary Dessler (Administración de personal, 1991, pág. 349), para motivar a las personas no es suficiente ofrecerles algo para satisfacer sus necesidades importantes, por lo tanto la teoría de Vroom tiene mucho sentido, y aunque no todas las investigaciones la sustentan muchas si lo hacen. Por lo tanto, de aquí se utilizó el modelo de expectativas de Vroom en el proceso de la motivación, como base para el modelo para explicar la forma en que ocurre la motivación.

Este modelo afirma que las personas están motivadas o impulsadas a comportarse en forma tal que sientan que les producirán recompensas. Sin embargo, en la motivación es más fácil hablar que hacer, ya que no hay dos personas que tengan las mismas necesidades y por tanto que reciban las recompensas con igual importancia.

La utilidad de esta teoría es que ayuda a comprender los procesos mentales de la motivación de los empleados, sin embargo, es difícil obtener mediciones fiables por los factores subjetivos que abarca.

Vroom explica que la motivación es producto de tres factores: cuánto se desea la recompensa (valencia), la estimación propia de la probabilidad de que el esfuerzo produzca un desempeño exitoso (expectativa), y la estimación propia de que el desempeño permita recibir la recompensa (instrumentalizada). Esta relación se puede expresar en la siguiente fórmula:

$$\text{Valencia} \times \text{Expectativa} \times \text{Instrumentalidad} = \text{Motivación}$$

Valencia: se refiere a la fuerza de la preferencia de una persona por recibir una recompensa. Es una expresión de la intensidad del deseo de alcanzar una meta. Por ejemplo, si un empleado desea intensamente un ascenso, esa promoción tiene una valencia alta para él. La valencia de una recompensa es exclusiva de cada empleado y puede estar condicionada por la experiencia y varía en forma sustancial en un periodo a medida que las necesidades antiguas se satisfacen y surgen necesidades nuevas.

Expectativa: es la fuerza de la creencia de que el esfuerzo propio relacionado con el trabajo generará la feliz conclusión de una tarea. Las expectativas se expresan como probabilidades, es decir, la estimación por parte del empleado del grado de desempeño que estará determinado por el monto del esfuerzo realizado.

Como la expectativa es la probabilidad de una conexión entre el esfuerzo y el desempeño, su valor puede ir de 0 a 1. Si un empleado considera que no hay posibilidades de que su esfuerzo lo lleve al desempeño deseado, la expectativa es 0. En el otro extremo, si el empleado tiene una confianza absoluta de que puede terminar bien la tarea, la expectativa tiene un valor de 1. Lo normal es que el empleado estime sus expectativas en algún punto entre ambos extremos.

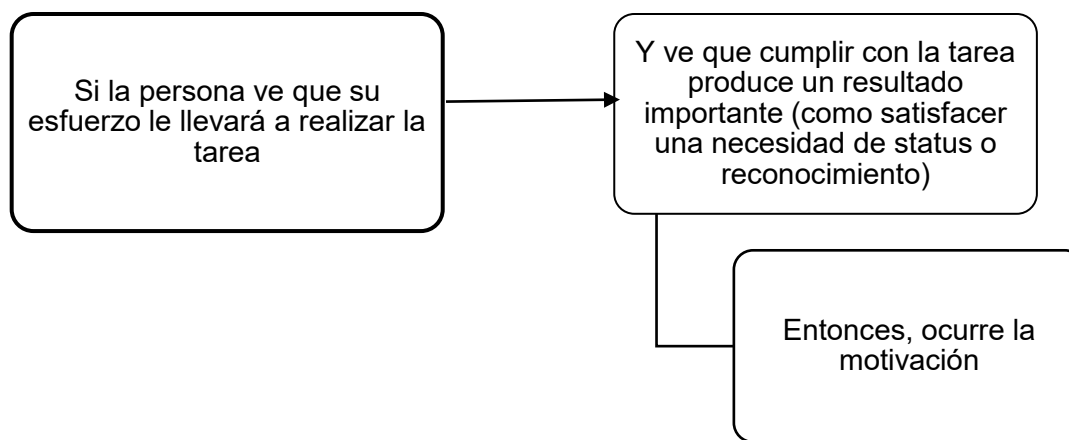
Una fuerza que contribuye a las expectativas de desempeño y esfuerzo es la eficacia personal del individuo. Es más probable que los empleados con altos niveles de eficacia personal estén seguros de que la realización del esfuerzo les permitirá alcanzar un desempeño satisfactorio. La alta eficacia personal crea una evaluación de alta expectativa.

Instrumentalidad: representa la convicción del empleado de que recibirá una recompensa una vez que concluya la labor. En este caso, el empleado elabora otro juicio subjetivo respecto de la probabilidad de que la organización aprecie su desempeño y administre las recompensas en forma correspondiente. El valor de la instrumentalidad se ubica entre 0 y 1.17, por ejemplo, si un empleado ve que los ascensos se suelen basar en los datos del desempeño, la instrumentalidad tendrá una alta calificación. Sin embargo, si no está clara la base de estas decisiones o si se sospecha favoritismo, se estimará una baja instrumentalidad.

Los tres factores del modelo de expectativas se presentan en un número infinito de combinaciones. La combinación multiplicativa que produce la motivación más fuerte es una valencia positiva de gran magnitud, una elevada expectativa y una alta instrumentalidad. Si es fuerte el deseo por una recompensa, pero cualquiera de las estimaciones de probabilidad es baja, es probable que la motivación sea moderada, en el mejor de los casos. Si tanto la expectativa como la instrumentalidad son bajas, la motivación será débil, aunque la recompensa tenga una alta valencia (Newstrom, 2011).

Figura 2.1. Esquema de la teoría de la motivación de Vroom.

Fuente. (Gary, 1991)



### 2.1.2. Teoría de las necesidades de Abraham Maslow

Según Maslow, las necesidades humanas están organizadas en una pirámide de acuerdo con su importancia respecto a la conducta humana. En la base de la pirámide están las necesidades más bajas y recurrentes (las llamadas necesidades primarias), mientras que en la cúspide están las más sofisticadas e intelectuales (las necesidades secundarias). (Chiavenato, 2000)

1. Necesidades fisiológicas: constituyen el nivel más bajo de necesidades humanas. Son necesidades innatas, como la necesidad de alimentación (hambre o sed), sueño y reposo (cansancio), abrigo (contra frío o calor) o deseo sexual (reproducción de la especie). Se denominan necesidades biológicas o básicas y exigen satisfacción cíclica y reiterada, con el fin de garantizar la supervivencia del individuo. Orientan la vida humana desde el momento del nacimiento. Es decir, en principio la vida humana es una constante búsqueda de la satisfacción de las necesidades elementales más impostergables, que monopolizan la conducta del recién nacido y en el adulto predominan sobre las demás necesidades mientras no se logre su satisfacción.

Están relacionadas con la subsistencia y existencia del individuo. A pesar de ser comunes a todos los individuos requieren distintos grados individuales de satisfacción. Su principal característica es la urgencia la urgencia: cuando alguna de estas necesidades no es satisfecha, dirige la orientación de la conducta.

2. Necesidades de seguridad: constituyen el segundo nivel en las necesidades humanas. Llevan a las personas a protegerse de cualquier peligro real o imaginario, físico o abstracto. La búsqueda de protección contra una amenaza o privación, huir del peligro, la búsqueda de un mundo ordenado y previsible son manifestaciones típicas de estas necesidades. Aparecen en la conducta humana cuando las necesidades fisiológicas están relativamente satisfechas. Como aquéllas, también están íntimamente relacionados con la supervivencia de la persona.

Tienen gran importancia, dado que en la vida organizacional las personas están en una relación de dependencia con la organización y es ahí donde las acciones gerenciales arbitrarias o las decisiones inconsistentes e incoherentes pueden provocar incertidumbre o inseguridad en las personas en cuanto a su continuidad en el trabajo.

3. Necesidades sociales: son las necesidades que surgen de la vida social del individuo con otras personas. Son las necesidades de asociación, participación, aceptación por parte de sus compañeros, intercambio de amistad, afecto y amor. Aparecen en la conducta cuando las necesidades más bajas (fisiológica y de seguridad) se encuentran relativamente satisfechas. Cuando las necesidades sociales no están suficientemente satisfechas, las personas muestran resistencia, antagonismo y hostilidad frente a las personas que se les acercan.

La frustración de esas necesidades conduce a la falta de adaptación social y a la soledad. La necesidad de dar y recibir afecto es un importante impulsor de la conducta humana cuando se utiliza la administración participativa.



4. Necesidades de aprecio: son las necesidades relacionadas con la manera en que la persona se ve y valora, es decir, con la autovaloración y la autoestima. Comprende la autoestima, la confianza en sí mismo, la necesidad de aprobación y reconocimiento social, el estatus, el prestigio, la reputación y el orgullo personal. La satisfacción de estas necesidades conduce a un sentimiento de confianza en sí mismo, de valor, fuerza, prestigio, poder, capacidad y utilidad. Su frustración puede producir sentimientos de inferioridad, debilidad, dependencia y desamparo, los que a su vez pueden llevar al desánimo o actividades compensatorias.

5. Necesidades de autorrealización: son las necesidades humanas más elevadas y se encuentran en lo más alto de la jerarquía. Llevan a la persona a tratar de emplear su propio potencial y a desarrollarse continuamente a lo largo de la vida como humano. Esta tendencia se expresa mediante el impulso de la persona a ser más de lo que es y a llegar a ser todo lo que puede ser.

Las necesidades de autorrealización están relacionadas con la autonomía, independencia, control de sí mismo, competencia y plena realización de aquello que cada persona tiene de potencial y como virtud, así como la utilización plena de sus talentos individuales. Mientras las cuatro necesidades anteriores pueden ser satisfechas por recompensas externas (extrínsecas) a la persona y que tienen una realidad concreta (como alimento, dinero, amistades, elogios de otras personas), las necesidades de autorrealización sólo se pueden satisfacer mediante recompensas que las personas se dan a sí mismas intrínsecamente (como el sentimiento de realización) y que no son observables ni controlables por los demás.

Además, las otras necesidades, una vez satisfechas, ya no motivan la conducta, en cambio, la necesidad de autorrealización puede ser insaciable, en el sentido de que entre más satisfacción obtiene la persona, más importante se vuelve para ella y más deseará satisfacerla. No importa qué tan satisfecha esté la persona, deseará siempre más.

## Pirámide de Maslow de la jerarquía de necesidades



Figura. 2.2. Jerarquía de las necesidades humanas según Maslow.

Fuente. (Chiavenato, 2000)

### 2.1.3. Teoría de los dos factores de Herzberg

Frederick Herzberg desarrolló un modelo bifactorial de la motivación. A través de diferentes estudios descubrió que los empleados señalaban diferentes tipos de condiciones que les producían sentimientos de bienestar y de malestar. En otras palabras, si un sentimiento de logro los hacía sentirse bien, su carencia rara vez se interpretaba como causa de un sentimiento desagradable. En cambio, algún otro factor, como algunas políticas de la compañía, se señalaba con mayor frecuencia como causa de ese malestar.

Factores de mantenimiento y motivacionales Herzberg concluyó que existían dos conjuntos autónomos de factores que influían en la motivación. Antes de este momento, las personas suponían que la motivación y la falta de ella eran tan sólo extremos opuestos de un mismo factor a lo largo de un continuo.

Herzberg trastocó el punto de vista tradicional cuando afirmó que la ausencia de ciertos factores del puesto, como la seguridad de empleo y las condiciones de trabajo, frustraban a los empleados. Sin embargo, su presencia suele llevar a los empleados sólo a un estado neutral. Tales factores no son motivadores muy fuertes.

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

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

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

Los factores motivacionales como el logro y la responsabilidad se relacionan, en su mayor parte, directamente con el trabajo mismo, el desempeño del empleado, el reconocimiento y crecimiento personales que experimenta. Los motivadores se centran sobre todo en el trabajo, se relacionan con el contenido del trabajo.

Por otra parte, los factores de mantenimiento se refieren fundamentalmente al contexto del trabajo, porque se relacionan con el ambiente que lo rodea. La diferencia entre el contenido y el contexto del trabajo es significativa. Muestra que los empleados están motivados en primer lugar por lo que hacen por sí mismos. Cuando asumen la responsabilidad o ganan reconocimiento por su propia conducta, se motivan en gran medida (Newstrom, 2011).

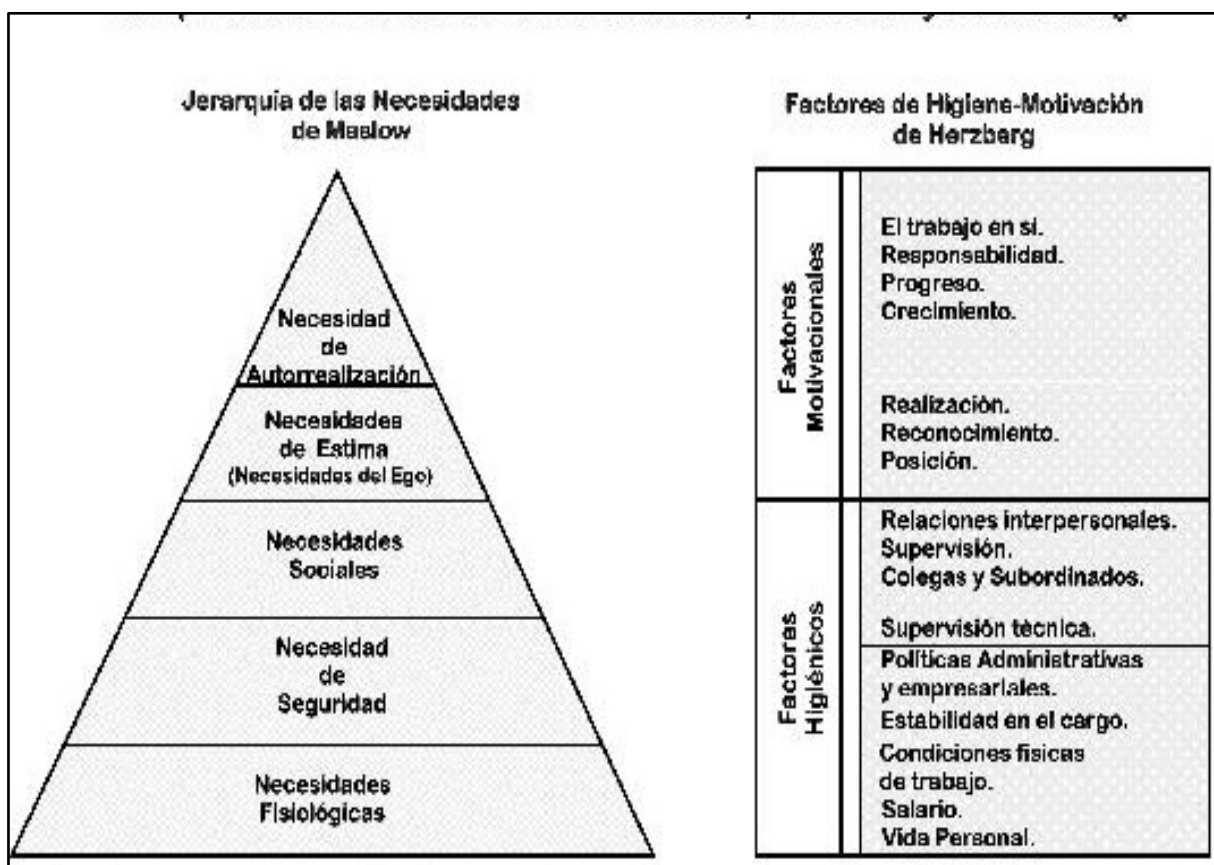


Figura. 2.2. Comparación de los modelos de motivación de Maslow y de Herzberg

Fuente. (Idalberto, 2007)

#### **2.1.4. Teoría X y teoría Y de Douglas McGregor**

Las teorías X y Y son dos maneras excluyentes de percibir el comportamiento humano adoptadas por los gerentes para motivar a los empleados y obtener una alta productividad. McGregor en su obra *El lado humano de las organizaciones*; describió dos formas de pensamiento de los directivos a los cuales denominó teoría X y teoría Y.

Los directivos de la primera consideran a sus subordinados como animales de trabajo que sólo se mueven ante el yugo o la amenaza, mientras que los directivos de la segunda se basan en el principio de que la gente quiere y necesita trabajar.

La teoría X está basada en el antiguo precepto del “garrote y la zanahoria” y la presunción de mediocridad de las masas, se asume que los individuos tienen tendencia natural al ocio y que el trabajo es una forma de castigo, lo cual presenta dos necesidades urgentes para la organización: la supervisión y la motivación.

Las premisas de la teoría X son: Al ser humano medio no le gusta trabajar y evitará a toda costa hacerlo, lo cual da pie a la segunda; en términos sencillos, los trabajadores son como los caballos: si no se les espuelea no trabajan. La gente necesita que la fuercen, controlen, dirijan y amenacen con castigos para que se esfuercen por conseguir los objetivos de la empresa; el individuo típico evitará cualquier responsabilidad, tiene poca ambición y quiere seguridad por encima de todo, por ello es necesario que lo dirijan.

Este comportamiento no es una consecuencia de la naturaleza del hombre, más bien es una consecuencia de la naturaleza de las organizaciones industriales, de su filosofía, política y gestión.

Teoría Y: Los directivos de la Teoría Y consideran que sus subordinados encuentran en su empleo una fuente de satisfacción y que se esforzarán siempre por lograr los mejores resultados para la organización, siendo así, las empresas deben liberar las aptitudes de sus trabajadores en favor de dichos resultados.

Los supuestos que fundamentan la Teoría Y son: El desgaste físico y mental en el trabajo es tan normal como en el juego o el reposo, al individuo promedio no le disgusta el trabajo en sí; no es necesaria la coacción, la fuerza o las amenazas para que los individuos se esfuercen por conseguir los objetivos de la empresa.

Los trabajadores se comprometen con los objetivos empresariales en la medida que se les recompense por sus logros, la mejor recompensa es la satisfacción del ego y puede ser originada por el esfuerzo hecho para conseguir los objetivos de la organización.

En condiciones normales el ser humano medio aprenderá no solo a aceptar responsabilidades sino a buscarlas. La mayoría de las personas poseen un alto grado de imaginación, creatividad e ingenio que permitirá dar solución a los problemas de la organización.

La Teoría Y es la precursora de la integración de los objetivos individuales con los corporativos, en ella se basan, por ejemplo, los círculos de calidad (es.slideshare.net, 2011).

### **2.1.5. La teoría Z de William Ouchi**

William Ouchi, profesor de UCLA (Universidad de California, Los Ángeles) propuso que los directivos americanos creasen en sus empresas las cualidades de tipo familiar, o de clan industrial, que eran una base de las relaciones humanas en las empresas japonesas. A sus ideas las tituló Teoría Z con lo que daba a entender que sus estudios son una prolongación de los de McGregor.

La relación entre los trabajadores, directivos y empresarios en Japón, era sustancialmente mejor que en el mundo occidental y, por tanto, mejor que en las empresas americanas ya que las relaciones industriales en Estados Unidos de América se establecieron de distinta forma, sobre remuneraciones en contraprestación al trabajo realizado, despido libre y pocas prestaciones sociales.

Los principios básicos de la cultura industrial japonesa llevaron a desarrollar unos valores por los cuales los trabajadores admitían y respetaban la autoridad de la empresa a cambio de sentirse protegidos y amparados. Surge así el denominado clan empresarial, donde los trabajadores y empresarios caminan en la misma dirección.

Ouchi, a través de su Teoría Z, dice que todo ello favorece las relaciones: la participación de los trabajadores en el proyecto empresarial y las relaciones interpersonales en el trabajo, con lo que se consigue un buen clima laboral. El mismo exponente de la teoría afirma que varias compañías norteamericanas han llevado estas ideas a la práctica con gran éxito (IBM, Hewlett Packard, etc.). A estas sociedades que se asemejan al modelo japonés, pero proceden de una cultura distinta Ouchi las llama organizaciones Z.

La Teoría Z se caracteriza porque es un modelo cuya doctrina en su mayor parte corresponde al humanismo. Se basa en un interés en compartir y satisfacer las múltiples necesidades de los trabajadores con una clara tendencia democrática y haciendo hincapié en el proceso de decisión por consenso.

Según Ouchi, otro punto esencial de esta teoría, está en el cuidado de las relaciones interpersonales. Un buen jefe que conozca a sus subordinados puede darse cuenta de las distintas personalidades que tiene a su cargo. Deberá decidir quién se acopla bien con quién. Así se pueden organizar buenos equipos de trabajo capaces de funcionar con efectividad con un notable sentimiento de pertenencia a la empresa y lealtad. (Kukuieff, 2011).

### 2.1.6. La teoría de equidad de J. Stacy Adams

Los empleados trabajan en un sistema social en el cual cada uno depende en cierta medida de los demás. Los empleados interactúan entre sí en sus actividades laborales y en interacciones sociales. *Se observan y juzgan uno a otro, y hacen comparaciones.*

Esta teoría de la equidad aprovecha esta idea de comparación para agregar nuevas dimensiones a la comprensión global de la motivación de los empleados. (Newstrom, 2011)

J. Stacy Adams afirma que los empleados tienden a juzgar la equidad mediante la comparación de los resultados que reciben con los aportes que realizan, y también al comparar esta *proporción* (no siempre el nivel absoluto de las recompensas) con las de otras personas como muestra la siguiente fórmula:

$$\frac{\text{Resultados propios}}{\text{Aportes propios}} = \frac{\text{Resultados de otros}}{\text{Aportes de otros}}$$

Los aportes incluyen todos los ricos y diversos elementos que los empleados creen que brindan, o contribuyen, a su trabajo: su educación, antigüedad, experiencias previas de trabajo, lealtad y compromiso, tiempo y esfuerzo, creatividad y desempeño, etc.



Los resultados son las recompensas que suponen que recibirán de su trabajo y de sus patrones; los resultados incluyen el sueldo directo y los bonos, prestaciones, seguridad en el empleo, beneficios sociales y recompensas psicológicas.

Los empleados analizan la equidad de su propio “contrato” sobre la base de resultados/ aportes, y luego la comparan con los contratos de otros empleados en puestos similares, e incluso con los que están fuera de su sitio de trabajo. La justicia de las recompensas (equidad) se aprecia incluso con criterios relativamente arbitrarios, como la *edad*.

Si los empleados se sienten recompensados en exceso, la teoría de equidad anticipa que sentirán un desequilibrio en la relación con su patrón, por lo cual tratarán de restablecer el equilibrio. Pueden trabajar más, descontar el valor de las recompensas recibidas (internas y psicológicas), tratar de convencer a otros empleados de que pidan más recompensas (externas y físicas) o tan sólo elegir a otra persona para fines de comparación (interna y psicológica).

Los trabajadores que creen que no se les recompensa lo suficiente tratan de reducir sus sentimientos de inequidad mediante los mismos tipos de estrategias, pero se invierten sus acciones específicas.

Pueden reducir la cantidad o calidad de su productividad, inflar el valor percibido de las recompensas obtenidas o negociar para obtener más recompensas. De nueva cuenta, pueden encontrar alguien con quién compararse (más favorablemente) o sólo renunciar.

En cualquier caso, reaccionan a la inequidad mediante la equiparación de sus aportes con los resultados obtenidos. El conocimiento de la proporción resultados/aportes permite a los administradores predecir parte de la conducta de sus empleados pues entienden cuándo y en qué condiciones éstos experimentarán inequidad.

## 2.2. Reglas de la motivación

El hecho de identificar la motivación como un factor clave para alcanzar las metas en una organización, es erróneo ignorar las reglas de la motivación, los cuales, sin lugar a dudas, se convierten en consejos útiles para un gerente o jefe a la hora de guiar a sus empleados, argumentar que tan sólo mediante la comprensión de las necesidades. Según lo planteado por John Adair (liderazgo y motivación, La regla cincuenta cincuenta, 2009), estas reglas a aplicar son:

Motivarse a sí mismo.

La primera regla de oro de la motivación es, nunca tratar de motivar a los demás si uno no está inspirado. Lo que en ésta regla se trata de explicar es que la motivación se capta no se enseña. De manera que cualquier individuo que se disponga a laborar en una empresa y se encuentre con un ambiente apático, indiferente y desinteresado por parte de los demás empleados, este perderá su interés y vigor para realizar sus tareas, ya que se vería contagiado o influenciado por la atmósfera del lugar.

Seleccionar gente motivada.

Es difícil motivar gente que no esté ya motivada, tiene sentido seleccionar aquellas personas que ya lo están. Es preferible que el encargado de seleccionar al nuevo elemento de la empresa, elija a aquel que demuestre verdaderamente motivación y entusiasmo por realizar su trabajo. Ya que no tendría ningún sentido contratar a una persona que posea muchos conocimientos, pero que a su vez no le interese desempeñarse en dicho trabajo. Porque hay que reconocer que, a menos que los individuos estén motivados para hacer suficiente uso de su potencial, puede alcanzar el nivel de desempeño que la empresa desea de ellos. Tratar a cada persona como un individuo.

Si no se le pregunta a una persona que es lo que la motiva, que es lo que desea, no lo sabremos. Lo cual tiene verdadero sentido, ya que es de esperarse que lo que lo motive a un determinado grupo de individuos a otros no. Esto se debe a la sencilla razón, que somos seres con diferentes intereses y que estos a su vez van cambiando con la edad y las circunstancias del momento o por lo que todo jefe de una organización debe encontrarse siempre al pendiente de escuchar a sus subordinados, para mantener un ambiente de trabajo adecuado.

#### Fijar metas realistas y desafiantes

La gente es capaz de superarse en busca de ideales elevados y exigentes. Con metas elevadas, deben hacer partícipes a sus empleados de tales objetivos, para que estos compartan las responsabilidades de la empresa, ya que como es de imaginar tales propósitos afectarán no sólo a la organización como institución, sino que también la vida laboral de sus trabajadores. De manera tal que se mantenga un equilibrio, es decir, si un fin es imposible de alcanzar, los empleados se desmotivarán y si es fácil de realizar, tampoco va a inspirar ningún desafío para ellos. En cambio, sí se plantean objetivos realistas, convenientes e importantes el personal acudirá a su máximo empeño para hacer lo que se necesite.

#### Recordar que el progreso motiva

Un principio muy exacto es que el progreso es un factor de motivación. Esto se refiere, a que toda persona ejecuta mejor sus labores si sabe que lo que está realizando no es solo para su propio beneficio, sino también para su público en general. Lo que a su vez despierta en el empleado el ansia de terminar su trabajo en forma rápida y satisfactoria. Por otro lado, si el problema radica, en que todavía no se ha alcanzado el progreso, tal situación puede generar en el individuo la iniciativa de obtener el éxito, por lo que se motiva a aumentar sus tareas para lograrlo.

### Crear un ambiente de motivación

Aunque se tienen poderes limitados para motivar a los demás, podemos hacer mucho creando un ambiente que ellos encuentren emotivo. Sin duda cualquier persona, que se encuentre en un ambiente hostil y desinteresado, no tendrá ningún deseo de realizar sus actividades, ni mucho menos de permanecer allí por más tiempo. Porque es de esperar que un individuo con salud física y mental, anhele trabajar en un ambiente donde exista el compañerismo, la cooperación mutua, el dinamismo y la comunicación. Por lo tanto, es deber de todo jefe, vigilar porque en las empresas prospere un ambiente de motivación para desempeñar el trabajo, donde además los empleados contribuyan con la oportunidad de nuevas ideas tanto para la institución como en su ambiente laboral.

### Ofrecer recompensas justas

El rendimiento tiene que estar ligado a la recompensa, así como la promoción debe estar ligada al mérito. Ninguna persona realiza nada sin esperar nada a cambio, éste equilibrio entre lo que se da y lo que se espera recibir, representa el elemento fundamental en el ambiente laboral. Ya que, si por el contrario no existiera tal equilibrio, los empleados experimentarían un estado de desmotivación que los haría actuar de manera consciente o inconsciente a disminuir su aporte productivo. Por lo que es importante evaluar si se está retribuyendo de manera justa el trabajo desempeñado por el personal de la organización.

### Manifestar reconocimientos

Un sincero, bien hecho o gracias, pueden hacer maravillas con la moral de una persona". El reconocimiento por las labores realizadas, constituye un motivador muy poderoso y más cuando los elogios provienen no sólo por parte de los superiores, sino que también, de los compañeros de trabajo, pues es de esperar que cualquier individuo ponga mucho más ánimo en sus quehaceres y aporte nuevas ideas, si todo lo que realiza es apreciado y reconocido.

Todo jefe debe de tomar en cuenta que el aplicar esta regla, puede significar mucho para sus empleados porque mejorará su autoestima y a la vez se observará un mayor rendimiento en la empresa.

### **2.3. Tipos de motivación**

El grado de motivación no es el mismo para todos los individuos, pues cada uno tiene una necesidad diferente que satisfacer, o no es directamente proporcional al valor de aquello que lo provoca, sino que es la importancia que le da la persona que lo recibe la que determina la fuerza o el nivel de motivación. Por lo tanto, existen distintos tipos de motivación de acuerdo a ciertos momentos o necesidades individuales. (Hernández, 2012)

#### **2.3.1. Motivación intrínseca**

Se evidencia cuando el individuo realiza una actividad por el simple placer de realizarla, sin que nadie de manera obvia le de algún incentivo externo. Se pueden distinguir entre dos tipos de motivación intrínseca: uno basado en el disfrute y el otro en la auto exigencia. (Hernández, 2012)

Este tipo de motivación se asocia a los deseos de autorrealización y crecimiento personal, y está relacionada con el placer que siente la persona al realizar una actividad, lo que permite que una persona se encuentre en “Estado de Flow” al realizar la misma además de ser la que está más vinculada a una buena productividad, ya que es ahí donde se da el individuo, es decir, no se limita a cumplir los mínimos necesarios para obtener la recompensa, sino que se involucra personalmente en lo que hace y decide poner en ello gran parte de su empeño.

### **2.3.2. Motivación extrínseca**

Aquí lo que motiva es el beneficio obtenido como resultado del desempeño de alguna actividad. Este tipo de motivación busca un resultado satisfactorio y evitar consecuencias desagradables.

Es debida a factores extrínsecos o incentivación externa. Aparece cuando lo que atrae no es la acción que se realiza en sí sino lo que se recibe a cambio de la actividad realizada. Tradicionalmente, la motivación extrínseca se ha utilizado para motivar a empleados mediante recompensas tangibles (pagos, promociones o castigos) y recompensas intangibles (elogio en público). Con la transición de economías de 'cadenas de producción a prestación de servicios la importancia de la motivación extrínseca radica en que cuanto más se distancian los trabajos de ser los típicos de una línea de montaje, más difícil se hace medir la productividad individual. (Hernández, 2012)

### **2.3.3. Motivación positiva.**

Es un proceso mediante el cual el individuo inicia, sostiene y direcciona su conducta hacia la obtención de una recompensa, sea externa (un premio) o interna (la gratificación derivada de la ejecución de una tarea). Este resultado positivo estimula la repetición de la conducta que lo produjo. Sus consecuencias actúan como reforzadores de tal comportamiento. (Hernández, 2012)

### **2.3.4. Motivación negativa**

(Hernández, 2012) Es el proceso de activación, mantenimiento y orientación de la conducta individual, con la expectativa de evitar una consecuencia desagradable, ya sea que venga del exterior (un castigo) o del interior de la persona (un sentimiento de frustración). Este resultado negativo tiende a inhibir la conducta que lo generó.

Sin embargo, las modernas concepciones gerenciales no consideran recomendable la utilización de la motivación negativa (la amenaza, el miedo) y por lo general, proponen el castigo como último recurso para enfrentar conductas no deseadas.

### **2.3.5. La micro motivación**

Es el proceso mediante el cual las organizaciones crean un conjunto de incentivos materiales, sociales y psicológicos, para generar en los trabajadores conductas que le permitan satisfacer sus necesidades y alcanzar las metas organizacionales. Es un intento particular para incrementar los niveles de esfuerzo esperado en el trabajo y, con ellos, los niveles de satisfacción y desempeño individual. El enriquecimiento de los puestos, los planes de incentivos salariales y las políticas de ascenso forman parte de esos intentos.

### **2.3.6. La macro motivación:**

Es un proceso, por lo general no planeado, mediante el cual la sociedad transmite ciertos mensajes que el individuo internaliza y que le permiten formarse una idea sobre sí mismo y sobre el trabajo, ideas que influyen seriamente los niveles de motivación individual.

Cuando la macro motivación está alineada con la micro motivación se potencian las iniciativas motivadoras de las organizaciones. Cuando el conjunto de valores de la sociedad tiene una dirección distinta a la de la micro motivación, los esfuerzos tienden a anularse. (Hernández, 2012)

### **2.3.7. Características de los tipos motivacionales**

1. Las necesidades o motivos se caracterizan porque no son estáticos, por el contrario, son fuerzas dinámicas y persistentes que provocan comportamientos. Con el aprendizaje y la repetición (refuerzo), los comportamientos se vuelven más eficaces en la satisfacción de ciertas necesidades.

2. Por otra parte, una necesidad satisfecha no es motivadora de comportamiento, puesto que no causa tensión o incomodidad. Una necesidad puede ser satisfecha, frustrada o compensada (transferencia a otro objeto). En el ciclo motivacional muchas veces la tensión provocada por el surgimiento de una necesidad, encuentra una barrera o un obstáculo para su liberación. Al no encontrar la salida normal, la tensión del organismo busca un medio indirecto de salida, ya sea por vía psicológica (agresividad, descontento, tensión emocional, apatía, indiferencia, etc.), o por la vía fisiológica (tensión nerviosa, insomnio, repercusiones cardíacas y digestivas, etc.). En otras ocasiones, la necesidad no es satisfecha, no frustrada, sino transferida o compensada. Ello ocurre cuando la satisfacción de otra necesidad reduce la intensidad de una necesidad que no puede ser satisfecha, por ejemplo, cuando el motivo de una promoción para un cargo superior es compensado por un aumento de salario o por un nuevo puesto de trabajo.

3. La satisfacción de algunas necesidades es temporal. Pues al quedar satisfecha una necesidad, aparecen otras. Es decir, la motivación humana es cíclica y orientada por diferentes necesidades ya sean psicológicas, fisiológicas o sociales.

El comportamiento es casi un proceso de resolución de problemas, de satisfacción de necesidades, cuyas causas pueden ser específicas o genéricas. El motivo busca un curre al motivo y trata de hacerle actuar mediante la promesa del logro de una necesidad urgente.



4. En cualquier modelo de motivación, el factor inicial es el motivo para actuar, la razón, el deseo, la necesidad inadecuadamente satisfecha. Los motivos hacen que el individuo busque la realización e inicie la acción, inicialmente los motivos pueden satisfacer en muchas formas. La existencia del motivo mismo determina inmediatamente el curso final del comportamiento.

5. El incentivo es la fuerza imantada que atrae la atención del individuo, porque le promete recompensas y logros que pueden satisfacer sus deseos y motivos. La consideración principal de este punto se centra en el grado de satisfacción que logrará mediante el esfuerzo dedicado a ellos si el esfuerzo es eficaz y si percibe la recompensa prometida.

El trabajador como empleado potencial investiga sus propias aptitudes y conocimientos para determinar si se considera capaz de trabajar para lograr la recompensa anticipada, analiza los recursos de que dispone, considera también el grado y tipo de ayuda que puede esperar de sus superiores, compañeros y demás personal del que puede depender.

Es por ello que el comportamiento humano, es un proceso de resolución de problemas, de satisfacción de necesidades, cuyas causas pueden ser especificadas o genéricas. Las necesidades humanas específicas cambian con el tiempo, y con cada persona, un motivo urgente hoy puede dejar de serlo mañana.

Esto significa que un incentivo que puede servir en determinado momento, puede perder su fuerza después, por lo que hay que descubrir otros incentivos que concuerden con otros nuevos motivos. Estas características están en relación con las experiencias vividas y las expectativas de las personas, por lo que debemos pensar en dar un incentivo igual a todas las personas, cada individuo es diferente (Mendoza, 2016).

## **2.4. Impulsos motivadores**

### **2.4.1. La calidad de vida laboral.**

La calidad de vida de un trabajo debe ser un concepto claro, evitando los extremismos. Los directivos deben procurar dotar a las organizaciones de condiciones de trabajo que conduzcan a la máxima satisfacción de las personas, pero los trabajadores tienen también que tener en cuenta que el concepto de calidad de vida en el trabajo tiene limitaciones lógicas que son de sentido común. En el trabajo, aunque una persona se encuentre motivada, pasará momentos de sufrimiento y estrés, esto es inevitable. Lo importante es que esto no ocurra sistemáticamente y que la persona en general se encuentre en un ambiente agradable. (Motivación del personal en la administración pública, 2011)

Para que exista calidad de vida laboral la institución debe ofrecer a los trabajadores un ambiente que les motive a mejorar sus habilidades, a ser mejores y le conduzca a su satisfacción. El trabajo no debe presionar a los empleados, éstos no deben trabajar con estrés. A su vez un puesto de trabajo no puede poner en riesgo la salud o la vida del trabajador y también es importante que el trabajo no impida al empleado poder desempeñar adecuadamente otros papeles o roles que tiene: cónyuge, padre, madre, círculo de amistades, práctica deportiva. Para que los miembros de una organización no decidan abandonar el trabajo o desmotivarse, los directivos deben ocuparse de invertir en comodidad, humor y buen ambiente.

Sin embargo, emprender este tipo de actividades para favorecer y querer proporcionar el mejor clima laboral a los trabajadores, tiene una serie de limitaciones. Algunos trabajadores pueden no desear buenos puestos de trabajo porque no quieren más responsabilidad, trabajos más complejos, trabajar en equipos, aprender cosas nuevas y afrontar inseguridad de una nueva situación.

También, se ha demostrado que los trabajadores cercanos a la edad de jubilación se resisten en general a programas de mejoras de nuevas formas de organizar el trabajo, aunque su objetivo sea una mejora de la calidad de vida para los empleados.

#### **2.4.2. La innovación**

Este es el patrón que impulsa a la persona a la creatividad, a descubrir nuevas ideas, métodos y tecnologías. Por ejemplo, una de las figuras mundiales en el campo de la innovación fue el americano Thomas Edison.

#### **2.4.3. Motivación en la organización.**

Constituyen el conjunto de estímulos que siente un empleado y que potencian su percepción de su organización como lugar en el que trabaja donde se realiza y gana una remuneración.

Esos estímulos pueden ser positivos o negativos, produciendo motivación o desmotivación. A su vez está influida por varios sub-factores, tales como: reconocimiento del trabajo y de la labor del empleado por parte de la empresa; posibilidades de promoción; atención, por parte de los mandos, a las sugerencias del empleado; estabilidad en el empleo; posibilidades de aprendizaje y formación; entre otras (Kukuieff, 2011).

#### **2.4.4. Motivación del logro**

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

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

#### **2.4.5. Motivación de afiliación**

La motivación de afiliación es un impulso para relacionarse socialmente con las personas; es decir, trabajar con personas compatibles y experimentar un sentido de comunidad. Las comparaciones de empleados motivados por el logro con los motivados por la afiliación ilustran la forma en que ambos patrones influyen en la conducta. La gente orientada al logro trabaja más cuando sus jefes les proporcionan una evaluación detallada de su conducta laboral. Por su parte, las personas que se inclinan a la afiliación trabajan mejor cuando se les elogian sus actitudes favorables y su cooperación. La gente motivada por el logro elige auxiliares técnicamente capaces, con poca consideración por sus sentimientos personales respecto de ellos; los motivados por la afiliación tienden a elegir amigos y personas agradables, pues sienten una satisfacción interna cuando están con amigos y desean libertad en el trabajo para desarrollar tales relaciones. (Newstrom, 2011)

#### **2.4.6. Motivación de poder**

Para Jonh Newstrom (Comportamiento humano en el trabajo, 2011) La motivación de poder es un impulso para influir en la gente, asumir el control y cambiar situaciones. Las personas motivadas por el poder desean causar un gran efecto en sus organizaciones, y están dispuestas a asumir riesgos con ese propósito. Una vez que obtienen el poder, pueden usarlo con fines constructivos o destructivos.

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

#### **2.4.7. Aplicación administrativa de los impulsos motivacionales**

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

## **2.5. Herramientas de Motivación**

### **2.5.1. El dinero como factor motivador**

El dinero ha presentado poco poder motivacional en virtud de su aplicación incorrecta en la mayor parte de las organizaciones. En muchas organizaciones, la relación no consistente entre dinero y desempeño se debe a varias razones, a saber:

1. El enorme lapso que transcurre entre el desempeño y el incentivo salarial correspondiente. La debilidad del incentivo y la tardanza para recibirlo dan la falsa impresión de que las ganancias de las personas son independientes de su desempeño. Como el refuerzo es débil y rezagado en el tiempo, la relación entre dinero y desempeño se vuelve frágil.

2. Las evaluaciones del desempeño no conducen a diferencias salariales, ya que a los gerentes y evaluadores no les gusta confrontarse con las personas de bajo desempeño que no están dispuestas a no recibir ningún incentivo salarial o a recibir un incentivo salarial menor que sus colegas que tienen un mejor desempeño. De esta manera, tienden a mantener un salario medio y acaban sin recompensar el excelente desempeño y provocan una relación incongruente entre dinero y desempeño. La relación se vuelve disonante.

3. La política de remuneración de las organizaciones, por lo general, se subordina a las políticas gubernamentales o a las convenciones sindicales, que son de carácter genérico y tratan de reglamentar indistintamente los salarios con el fin de neutralizar el efecto de la inflación. Los salarios se establecen “parejos” sin distinción del buen o mal desempeño.

4. El prejuicio generado por la antigua teoría de las relaciones humanas respecto al salario en sí y de las limitaciones del modelo del Homo Economicus difundido por la teoría de la administración científica de Taylor.

Este prejuicio existe aún en la actualidad y parece transformar el dinero en algo vil y sórdido; cuando, en realidad, es una de las principales razones que llevan a las personas a trabajar en una organización.

Lawler III concluye que para sus teorías existen dos bases sólidas:

1. Las personas desean el dinero porque éste les permite no sólo la satisfacción de sus necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también la satisfacción de las necesidades sociales, de estima y de autorrealización. El dinero es un medio y no un fin en sí mismo. Pero puede comprar muchas cosas que satisfacen múltiples necesidades personales.

El dinero puede ser un poderoso motivador si las personas creen que existe una relación directa o indirecta entre el desempeño y el consecuente aumento de remuneración. Si se lograra confirmar esa percepción, las personas seguramente tendrían un mejor desempeño en vista del resultado económico deseado. (Chiavenato, 2000)

(El impacto de la motivación en el desempeño laboral, 2012), Tradicionalmente se vincula la motivación con el dinero que debemos dar a los empleados si hacen las cosas bien. Sin embargo, aunque el dinero es un instrumento poderoso de motivación no es el único ni el más eficaz en todos los casos. No todos los empleados ven el dinero como factor motivador. Para que un sistema de recompensas monetarias debe reunir una serie de condiciones:

El empleado debe tener clara preferencia por el dinero.

Establecer una conexión clara entre dinero y rendimiento: existe una relación directa entre cantidad de dinero y nivel de rendimiento exigido.

Si la recompensa económica llega en forma de incremento salarial al comienzo del ejercicio, el trabajador no percibirá que ha sido el premio a la mejora de su rendimiento.

El empleado debe darse cuenta de que el esfuerzo conduce al rendimiento. La decisión de utilizar el dinero como herramienta de motivación deberá tomarse después de haber realizado un detallado análisis de costos y beneficios.

### **2.5.2. Clima organizacional**

El concepto de motivación a nivel individual conduce al de clima organizacional a nivel de la organización. Los seres humanos están continuamente implicados en la adaptación a una gran variedad de situaciones con objeto de satisfacer sus necesidades y mantener su equilibrio emocional.

Eso se puede definir como un estado de adaptación. Tal adaptación no sólo se refiere a la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también a la satisfacción de las necesidades de pertenencia a un grupo social de estima y de autorrealización. La frustración de esas necesidades causa problemas de adaptación.

Como la satisfacción de esas necesidades superiores depende particularmente de aquellas personas que están en posiciones de autoridad jerárquica, resulta importante para la administración comprender la naturaleza de la adaptación y desadaptación de las personas.

La adaptación varía de una persona a otra y en un mismo individuo, pero de un momento a otro. Una buena adaptación denota "salud mental". Una de las maneras de definir salud mental es describir las características de las personas mentalmente sanas.

Esas características básicas son:

1. Se sienten bien consigo mismas.
2. Se sienten bien en relación con las otras personas.
3. Son capaces de enfrentarse a las demandas de la vida.



El clima organizacional está íntimamente relacionado con el grado de motivación de sus integrantes. Cuando ésta es alta entre los miembros, el clima organizacional sube y se traduce en relaciones de satisfacción, ánimo, interés, colaboración, etc. Sin embargo, cuando la motivación entre los miembros es baja, ya sea debido a frustración o a barreras a la satisfacción de las necesidades, el clima organizacional tiende a bajar, caracterizándose por estados de depresión, desinterés, apatía, insatisfacción.

Atkinson desarrolló un modelo para estudiar la conducta motivacional en el que considera los determinantes ambientales de la motivación. Ese modelo se basa en las premisas siguientes:

- a) Todos los individuos tienen motivos o necesidades básicas que representan comportamientos potenciales y que únicamente influyen en la conducta cuando son estimulados o provocados.
- b) La provocación o no de esos motivos dependen de la situación o del ambiente que percibe el individuo.
- c) Las propiedades particulares del ambiente sirven para estimular o provocar ciertos motivos. En otras palabras, un motivo específico no influye en la conducta, sino hasta que es provocado por una influencia ambiental apropiada.
- d) Cambios en el ambiente percibido resultarán en cambios en el patrón de la motivación estimulada o provocada.
- e) Todo tipo de motivación está encaminada hacia la satisfacción de un tipo de necesidad. El patrón de motivación estimulado o provocado determina la conducta, asimismo un cambio en ese patrón resultará un cambio de la misma.

El clima organizacional comprende un conjunto amplio y flexible de la influencia ambiental sobre la motivación. El clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que:

1. Se percibe o experimenta por los miembros de la organización.
2. Influye en su comportamiento.<sup>23</sup>

El clima organizacional se refiere al ambiente interno que existe entre los miembros de la organización y está íntimamente relacionado con el grado de motivación de sus integrantes. El término clima organizacional se refiere específicamente a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, a los aspectos de la organización que llevan a la estimulación o provocación de diferentes tipos de motivaciones en los integrantes. Así, el clima organizacional es favorable cuando proporciona satisfacción de las necesidades personales de los integrantes y eleva la moral. Es desfavorable cuando proporciona frustración de esas necesidades. En realidad, el clima organizacional influye en el estado motivacional de las personas y, a su vez, este último influye sobre el primero (Chiavenato, 2000).

### **2.5.3. El reconocimiento público a los logros**

La percepción de que el propio trabajo es valorado por otros (superiores, compañeros o miembros de trabajo) es un factor motivador importante. Además, las actividades de reconocimiento de los logros ajenos contribuyen a aumentar la satisfacción de los empleados.

### **2.5.4. La formación del personal**

Las recompensas que supongan una formación adicional sirven para: reforzar el comportamiento deseado y ayudar al desarrollar de habilidades personales para mejor de uno mismo.

### **2.5.5. El estatus**

Estatus es el rango social del individuo dentro de un grupo u organización. Es un símbolo de la magnitud del reconocimiento, el respeto y la aceptación concedidos a una persona. (Kukuieff, 2011)

Siguiendo el lineamiento de este concepto, la pérdida de estatus suele ser un factor desmotivador para una persona. Pese a que las sociedades han evolucionado positivamente en los últimos años, es evidente que el estatus sigue siendo un concepto importante como factor motivador- desmotivador.

#### **2.5.5.1. Fuentes de estatus**

Las fuentes del estatus pueden tener diversos orígenes y desarrollarse de manera distinta en cada individuo al momento de ser o no un factor motivador. Entre los más destacados encontramos:

Estudios realizados

Categoría profesional

Habilidades personales

Habilidades técnicas

Magnitud del salario

La antigüedad en la organización

La edad

#### **5.5.5.2. Importancia del estatus**

Aun cuando es posible que no tenga el prestigio de antes, el estatus y sus símbolos tienen más importancia de la que parece. Es importante tenerlo en cuenta en el comportamiento de la organización ya que se pueden presentar conflictos en la misma derivados de este tema.

Los factores motivacionales básicos que colaboran a la construcción del estatus son los núcleos fundamentales en los que se apoya, en la actualidad, la valoración que los empleados hacen del clima laboral en el que están inmersos:

Motivación en la organización. Constituyen el conjunto de estímulos que siente un empleado y que potencian su percepción de su organización como lugar en el que trabaja donde se realiza y gana una remuneración.

Esos estímulos pueden ser positivos o negativos, produciendo motivación o desmotivación. A su vez está influida por varios sub factores, tales como: reconocimiento del trabajo y de la labor del empleado por parte de la empresa; posibilidades de promoción; atención, por parte de los mandos, a las sugerencias del empleado; estabilidad en el empleo; posibilidades de aprendizaje y formación; entre otras.

Motivación en el trabajo. Conjunto de estímulos que siente un empleado, ubicado en un determinado puesto de trabajo en la organización, que potencian su percepción de su propio trabajo, el que está realizando y que desarrolla en y desde ese puesto de trabajo. También aquí, esos estímulos pueden ser positivos o negativos, motivadores o desmotivadores. Está influida, entre otros, por los siguientes sub factores: nivel de responsabilidad que tiene un trabajador en su puesto de trabajo; contenido del propio trabajo que realiza; autonomía y posibilidades de iniciativa que tiene el trabajador en su puesto de trabajo, entre otros.

Motivación económica. Estímulo que siente un empleado en razón de las remuneraciones económicas que obtiene en su puesto de trabajo.

Ambiente laboral. Lo constituyen las personas que le rodean. Normalmente serán sus jefes y sus compañeros en sus diferentes niveles. También puede tener efectos positivos o negativos, creando percepciones favorables o desfavorables en el empleado. Se pueden considerar, dentro de éste, otros sub factores: relaciones con compañeros y relaciones con sus jefes.

Ambiente de trabajo. Formado por el entorno físico y material que rodea al trabajador en su propio puesto de trabajo. También puede ser motivador o desmotivador. Está influido por los siguientes sub factores: ergonomía (características del lugar de trabajo en sus aspectos físicos y materiales) y ambiente físico que le rodea (luz, calor, frío, corrientes, etc.).

### **2.5.6. Los incentivos y compensaciones**

Existen organizaciones con altos estándares de calidad que consiguen motivar a sus empleados, logrando de esta forma que se sientan satisfechos dentro de la organización, así como con el trabajo que desempeñan. Existiendo mecanismos de retroalimentación, a través de los cuales el organismo regulará la emisión y mantención de la conducta. En este flujo descrito tanto los procesos mentales como las consecuencias derivan de la ocurrencia y dirección de ésta. Por lo que dentro de los procesos mentales, son generadas: expectativas, metas y planes, los cuales desempeñan un papel como agentes activos en la aparición de la motivación para la acción (Guevara García, 2008).

El flujo de la motivación es dinámico e individual, considerando elementos fisiológicos, cognitivos y conductuales que interactúan mutuamente, aplicado lo cual, en el siguiente modelo, los incentivos o compensaciones corresponden a una recompensa, como resultado de ciertos comportamientos que refuerzan el ciclo en tanto es una retroalimentación positiva para la satisfacción de determinadas necesidades.

### **2.5.7. Establecimiento de metas**

El establecimiento de metas funciona como proceso motivacional porque crea una discrepancia entre el desempeño actual y el esperado, lo cual produce un sentimiento de tensión, que el empleado reduce si alcanza las metas futuras. Cumplir con las metas ayuda también a satisfacer el impulso de logro de una persona, contribuye al sentimiento de competencia y autoestima, y estimula aún más las necesidades de crecimiento personal. (Newstrom, 2011)

Los individuos que alcanzan las metas satisfactoriamente tienden a establecer metas todavía más altas en el futuro. Una revisión de la investigación concluyó que el desempeño del empleado mejoró más o menos 16 por ciento después de la aplicación de un programa de establecimiento de metas, que no es otra cosa que el porcentaje de éxito que a muchas empresas les gustaría alcanzar.

Un factor importante del éxito cuando se establecen metas es la eficacia personal, que es la creencia interna que se refiere a las capacidades y competencias relacionadas con el puesto que uno ocupa. (La eficacia personal es diferente de la autoestima, que es un sentimiento más amplio de gusto o disgusto por uno mismo). La eficacia personal se considera en relación con una tarea específica o con el desempeño de diversas actividades. Si los empleados tienen una alta eficacia personal, tenderán a establecer metas personales más altas en la creencia de que pueden alcanzarlas.

La primera clave para un exitoso establecimiento de metas es fomentar y reforzar la eficacia personal del empleado. Después de este paso, los administradores deben incorporar los cuatro elementos esenciales del establecimiento de metas, cuya explicación sigue.

### 2.5.7.1. Elementos del establecimiento de metas.

El establecimiento de metas, como herramienta motivacional, tiene una gran eficacia cuando todos sus elementos principales están presentes, a saber: la aceptación de la meta, su especificidad, el desafío, y la supervisión y realimentación del desempeño. En las siguientes secciones exploraremos brevemente cada uno de ellos (Comportamiento humano en el trabajo, 2011).

***Aceptación de metas:*** Las metas eficaces no sólo necesitan entenderse, sino también *aceptarse*. La simple asignación de metas a los empleados puede no generar su compromiso con ellas, en particular si son difíciles de alcanzar. Cuando menos, los supervisores deben explicar el propósito de las metas y la necesidad de alcanzarlas. Un método más eficaz para obtener la aceptación es permitir que los empleados participen en el proceso de establecimiento de las metas. Una declaración pública de propósitos de desempeño también contribuye al compromiso de los empleados con su logro.

***Especificidad:*** Las metas deben ser tan específicas, claras y medibles como sea posible, para que los empleados sepan cuándo las alcanzan. No es de mucha ayuda pedir a los empleados que mejoren, que trabajen más o mejor, porque esa clase de metas no les proporciona un objetivo claro. Las metas específicas (a menudo cuantificables) les permiten saber qué deben buscar y también medir su propio avance.

***Desafío*** Tal vez sea sorprendente que la mayoría de los empleados trabaje más cuando tienen que alcanzar metas difíciles, en lugar de metas mediocres. Las metas difíciles plantean un reto que apela al impulso de logro de los empleados. Sin embargo, estas metas todavía deben ser factibles, dada la experiencia del individuo y los recursos disponibles.

***Supervisión y realimentación del desempeño*** Incluso después de que los empleados participen en el establecimiento de metas bien definidas y desafiantes, es necesario dar otros dos pasos estrechamente relacionados e importantes para completar el proceso. La supervisión del desempeño proporciona a los empleados por lo menos indicios sutiles de que sus tareas son importantes, su esfuerzo es necesario y sus contribuciones son apreciadas.

Esta supervisión los hace más conscientes de su papel para contribuir a la eficacia organizacional.

Sin embargo, la mera supervisión de los resultados quizá no sea suficiente. Muchos empleados tienen un gran interés en saber si su desempeño es adecuado. Sin la realimentación del desempeño (la entrega oportuna de datos o elementos de los resultados de la labor), los empleados trabajan en la oscuridad y no tienen una idea real del nivel de su desempeño. Un equipo de pelota necesita conocer el marcador del juego; un tirador al pichón necesita ver que los pichones de barro se rompen en pedazos; y el leñador necesita ver que las astillas vuelan y crece la pila de madera. Se puede decir lo mismo de un equipo de línea de producción o de un vendedor al menudeo. La realimentación del desempeño tiende a alentar mejores resultados y la realimentación autogenerada es una herramienta motivacional especialmente poderosa.

Un grupo de investigadores examinó el desempeño financiero de 437 compañías para explorar los efectos de establecer metas, realimentar, revisar resultados y premiar conductas. El equipo descubrió que las empresas que aplicaron estos programas de administración del desempeño tenían mayores utilidades, mejores flujos de efectivo y un mejor desempeño en el mercado de valores que las que no los tenían. Asimismo, en una comparación de resultados previos y posteriores de empresas con administración de desempeño, el accionista promedio obtuvo un rendimiento 25 por ciento mayor y ganancias de productividad que promediaron 94 por ciento.



## **2.6. Motivar sin dinero**

### **2.6.1. Los deseos más comunes**

Las personas tenemos dos tipos de necesidades: físicas o materiales y de espíritu. La sociedad actual se caracteriza por enfatizar y perseguir las necesidades materiales a cambio de olvidar muchas veces la necesidad del espíritu.

Cada día vivimos materialmente mejor, sin embargo, la riqueza no debe ser un fin sino solo un medio para alcanzar otras metas más importantes en la vida (Aristóteles). Por eso hay conceptos muy importantes en las organizaciones: clima laboral, formación de las personas, trato justo, sentido del trabajo, etc., que constituyen las necesidades de espíritu.

La motivación es una tarea compleja y difícil. Sin embargo, se puede distinguir una serie de pautas comunes de comportamiento en el colectivo de trabajadores. Averiguando dichas pautas se puede ir reduciendo o eliminando esos deseos insatisfechos.

Los deseos más comunes de los individuos que pertenecen a una organización se pueden resumir en los siguientes grupos:

a) Variedad en la tarea. El trabajo rutinario es desmotivador. El trabajo no repetitivo o creativo es un reto que motiva al trabajador.

b) Agradecimiento. Se considera uno de los factores más motivadores para las personas. Una sincera palabra de agradecimiento en el momento preciso, puede significar para un empleado mucho más que un aumento de sueldo.

c) Hacer ver al empleado la importancia de su trabajo. La gente disfruta haciendo las cosas bien. El problema es que muy a menudo las tareas que realiza la gente son solamente piezas pequeñas de un gran rompecabezas, y nunca verán el cuadro completo. Aquí es donde un buen responsable ayuda a que la persona vea el cuadro completo, y lo que sus aportaciones representan en el mismo.

d) Delegar. Para que la persona tenga satisfacción en su puesto de trabajo tiene que tener delegada una cierta responsabilidad, algo que le llevara a tener autonomía y tomar decisiones. Esto, sin duda alguna, incrementara su motivación.

La delegación es importante ya que ahorra gran cantidad de tiempo a la persona que delega; es factor motivador para el subordinado porque entiende que se confía en él y que su trabajo es útil y la persona en quien se delega tiene que responsabilizarse, con lo que adquiere compromisos que lo van integrando con los objetivos de la organización. Las organizaciones que promueven la independencia y autonomía de sus empleados encuentran que ésta es una excelente forma de motivarlos y de mejorar sus propios resultados.

e) Crear buen ambiente (clima laboral). A todas las personas les gusta sentir que se llevan bien con las personas que los rodean. También hay gente que prefiere trabajar sola la mayor parte del tiempo. Sin embargo, incluso a los que trabajan solos, normalmente les gusta sentir que cuando están con los demás encajan bien. Esta sensación de ser aceptado socialmente influye de manera notable en la calidad del trabajo.

f) Servicio y trato personalizado. Las personas no son recursos. Estos son materiales (máquinas) y financieros. Otro hecho significativo y motivador es llamar a la gente por su nombre. Merece la pena que los responsables hagan un esfuerzo de memoria, ya que el empleado se sentirá mucho más próximo al jefe e integrante de su equipo.

g) Creatividad. Hay una actual tendencia a orientarse hacia la creatividad. Si durante toda la jornada de trabajo se está ocupando en la tarea es imposible que la persona cree. El trabajador del conocimiento puede crear, innovar y por tanto aportar nuevas tecnologías.

h) El empowerment. Hace tiempo que se puso en práctica, por pocas empresas, el término autonomía laboral o empowerment, puesto de moda no hace mucho.

Una de las empresas pioneras en este sentido fue 3M, compañía que posee una gran experiencia de calidad. En la década de los años 20 del siglo XX, el empleado de 3M Richard Drew, hizo una sugerencia basada en una idea propia: fabricar un papel adhesivo para mejorar el proceso de pintura de coches.

Su jefe, William McKnight, no tuvo confianza en el inventó y sugirió a Richard el abandono de la idea, pero este perseveró e invento la primera cinta adhesiva de la gama scotch que tuvo gran importancia en el desarrollo de la empresa.

Este suceso provocó un cambio de actitudes en la compañía 3M, liderada por el mismo McKnight. Supuso además de una revolución, el inicio de una política encaminada a dar autonomía y dejar hacer a las personas, el principio activo de las organizaciones.

En 1941 McKnight declaró que se debía permitir a los empleados trabajar a su manera. Era consciente de que las personas cometían errores, pero que no sería tan grave como los que cometería la Dirección si emplease normas dictatorías en el trabajo y no escuchase a sus empleados.

La clave está en motivar a los empleados a que proporcionen ideas. Para ello hay que hacerles ver que su trabajo es importante para la organización y que juegan un papel básico en ella.

i) Reconocimiento. El reconocimiento crea una autoestima y estimula al trabajador a no defraudar la confianza puesta en él. Los directores tienen que reconocer el trabajo del empleado ya que en caso contrario tiene la sensación de que su jefe sólo se acuerda de él para recriminarle algo o reprenderle por sus errores.

j) Recibimiento grato en la organización. plan acogido. Cuando un empleado llega a una organización por primera vez, ésta debe tener preparado un plan de acogida. Es muy importante la primera imagen que recibe de la misma. Para este plan se deben tener en cuenta las presentaciones, el conocimiento de la organización, ubicación

física en el puesto de trabajo, el conocimiento del entorno y luego, el seguimiento del empleado después de la incorporación.

k) Estímulos emocionales. Se trata de sorprender agradablemente con constancia y regularidad al empleado para que se sienta parte de la organización.

l) Seguridad. Los empleados necesitan saber si en el futuro seguirán contando con su puesto de trabajo. Es necesario tener esta seguridad debido a los costos de los despidos y a que la continuidad es necesaria para los planes a largo plazo. Lo ideal es que en una organización exista lealtad, pero conservando la persona el dinamismo, ya que el empleado asegurado puede ser un sujeto pasivo y un obstáculo serio para la organización.

m) Carrera profesional. Los trabajadores necesitan sentir que evolucionan profesionalmente, que tienen una meta y que cada día dan un paso más para alcanzarla.

n) Promoción. Siempre se tiene que contar con las personas de la organización antes de emprender un proceso para contratar a la gente del exterior. En la organización tiene que existir una política de promoción interna, acompañada de otra de formación.

o) Comunicación y retroalimentación. Los empleados tienen que conocer qué opinan los jefes de su trabajo, así como recibir constantemente la comunicación necesaria de lo que acontece en la organización, estrategias y planes futuros. El trabajador motivado se integra en la organización y la apoyará. Pero para ello el trabajador tiene que estar informado permanentemente de los planes y estrategias de la organización.

Otra forma de motivar a los empleados es escucharles. Si un jefe le presta la atención sincera a un empleado, reconoce con este hecho la importancia de la persona que habla, sus ideas y opiniones. Resulta interesante conocer el nombre del interlocutor así como escuchar mirando a la cara con concentración.

p) Sentimiento de pertenencia. Los empleados deben conocer cuál es el futuro de la organización y saber constantemente las decisiones importantes que se toman. Cuando exista en una organización un proyecto innovador o un hecho que les afecte, la información al empleado hará que éste se sienta dentro de la organización.

q) Incentivar los resultados y no la presencia. Las estructuras verticales no son buenas. Es preciso concentrarse en los resultados del empleado, no en el tiempo de presencia en la organización y fomentar la creatividad.

r) Trato equitativo. Los trabajadores deben sentir que son tratados y valorados con justicia. La equidad en el trato es justa y debe buscarse. Los directores deben recordar que un trato no equitativo puede dañar la motivación.

s) Ubicación y condiciones físicas de trabajo. La ubicación del empleado en un entorno agradable de trabajo es un factor motivador de trabajo. La persona valora mucho un mobiliario cómodo, la climatización y ausencia de ruidos. Además, es preciso garantizar la salud de las personas, por lo que algunos de estos conceptos están regulados por ley.

t) Promoción de actividades por parte de los empleados. Promover la imaginación y sugerencias de los propios empleados es uno de los factores que los directivos de cualquier organización deben promover.

u) Salud laboral. La organización debe preocuparse porque los trabajadores regresen diariamente a sus hogares al menos con la misma salud con que entraron a trabajar. La prevención de riesgo debe estar integrada en las organizaciones en los programas de formación continua de los trabajadores.

v) Nuevas formas de organización de trabajo. Se trata de procurar estudiar e implantar en cada momento distintas formas de organización del trabajo con el fin de fomentar todo aquello que ayude a que las personas tengan verdadera calidad de vida laboral. Entre las estrategias válidas aparecen la rotación de puestos y la formación de equipos.

w) Flexibilidad de normas. Las organizaciones deben evolucionar desterrando normas rígidas. Lo más importante es que el empleado se sienta cómodo en su trabajo, tenga autonomía y se sienta de este modo útil para la organización.

También es importante eliminar barreras tradicionales entre jefes y subordinados creando un clima de confianza, desde arriba, para que el trabajador tenga la suficiente confianza para acudir a sus superiores cuando lo desee.

x) Actitud directiva. Es fundamental que el directivo tenga el concepto de la motivación moderna. El empleado se motiva cuando el trabajo le proporciona un alto nivel de satisfacción. La motivación dependerá de las condiciones que el directivo cree o impulse en la organización.

### **2.6.2. Claves para motivar al empleado**

La pregunta indicada es ¿cómo hacer para que la gente capaz, dé verdaderamente todo lo que puede dar? Lo primero que debe hacerse es darse cuenta de que no existe una forma mágica de conquistar la voluntad del empleado, sino que se trata de combinar una serie de actitudes básicas como los principios del comportamiento humano.

#### **a) Lo que se debe hacer**

Dar a los empleados la información que ellos necesitan para hacer un buen trabajo. Esto incluye información sobre las metas globales y la misión de la organización. La comunicación abierta ayuda a los empleados a sentir que participan de las decisiones claves de la organización.

Los directivos o jefes deberían brindar un feedback regular. Nada es más desmotivante que darse cuenta, después de completar una tarea, que el trabajo que hicimos está mal y que no queda tiempo para arreglarlo.

Debido a que los empleados tienen experiencia en lo que están haciendo, los jefes deberían consultar a los mismos por su aporte, e involucrarlos en las decisiones que afecten a sus trabajos. La gente debe sentirse parte de su entorno.

La creación de un ambiente donde la gente pueda compartir sus ideas es una técnica muy motivacional.

Una organización debería establecer canales de comunicación de fácil utilización que los empleados puedan usar para expresar sus inquietudes y dudas y obtener respuestas. Líneas directas para empleados, buzones de sugerencias, sesiones de preguntas y respuestas son algunas de las vías formales con que una organización puede estimular a los empleados para que hablen. Pero los directivos también deberían alentar a los empleados a volcar sus opiniones sobre bases informales para el mantenimiento de cierto tipo de política de "puertas abiertas".

Los directivos o jefes deben aprender, a partir de los mismos empleados, qué los motiva. Ya que los motivadores internos de cada persona son diferentes, la retribución ofrecida por un trabajo bien hecho debe ser personalizada.

Los directivos deberían conocer qué actividad prefieren hacer sus empleados cuando tienen tiempo libre y entonces crear las oportunidades para que las lleven a cabo sobre una base más regular.

El mayor motivador es una forma de reconocimiento que no cuesta dinero y es que los directivos feliciten a los empleados personalmente por un trabajo bien hecho. Estas congratulaciones deberían ser ofrecidas inmediatamente y de forma tan específica como excepcional haya sido el trabajo.

A pesar de que el reconocimiento es tan importante para motivar a las personas, no siempre sirve. A algunos jefes les gusta elogiar pequeñeces, así que el reconocimiento por un logro real pierde valor. En algunos casos, la manera en que se da el reconocimiento hace que éste parezca obligado, falso. Para que el reconocimiento sea más significativo, hay que tener en cuenta las siguientes reglas:

No exagerar. El reconocimiento empalaga. El reconocimiento exagerado reduce los beneficios que se obtienen cuando se aplica como medida; si exagera, pierde valor.

Ser sincero. La sinceridad no se finge: el jefe o directivo debe estar convencido del reconocimiento que da para que éste sea valioso; si no cree en él, todo se vuelve una farsa.

Ser específico sobre la razón de su reconocimiento. En lugar de decir "Buen trabajo" es mejor que diga "El informe que envié sobre el tema XX me permitió entender con mayor calidad las complejidades del asunto".

Hacer público el reconocimiento. Así como una reprimenda debe hacerse en privado (siempre que sea posible). Algunas veces el tema del reconocimiento es un asunto privado, pero por lo general es más apropiado darlo a conocer. Si los otros se dan cuenta de que un compañero recibe reconocimiento, esto servirá como alicientes para que se esfuercen en lograr uno similar.

Los jefes o directivos deben reconocer el poder de su presencia física. A los empleados les agrada mantener un contacto frecuente con sus superiores, esto les indica que el gerente reconoce la importancia de su trabajo. Los contactos frecuentes también permitan a los empleados llevar cuestiones importantes a la atención de los directivos y obtener ayuda para resolver los problemas cuando ocurran.

Reconocer las necesidades personales de los empleados. Los empleados estarán más motivados a trabajar para una organización que reconoce y cuida de sus necesidades personales, tales como guarderías, esquemas de trabajo flexibles y equipamiento especial.

Establecer una política comprensiva, promovida desde adentro. Muchos empleados medirán el compromiso de su organización con ellos por el grado en que la misma les permitió alcanzar todo lo que ellos eran capaces de lograr.



Lo que no se debe hacer

Ofrecer "caramelos de goma" como gratificación. Esto es, dar a todos, sin importar el desempeño individual, el mismo premio al finalizar el año.

No ser específico u oportuno con los elogios. Por ejemplo, diciendo a la gente que hicieron un buen trabajo refiriéndose a un proyecto que fue terminado dos meses antes y olvidando decirles por qué el trabajo fue bueno.

Usar amenazas o coerción para que se hagan los trabajos.

No cumplir con lo prometido.

Tratar a los empleados de un modo burocrático en vez de hacerla como personas.

### **Capítulo III. La motivación laboral en el sector público**

Este capítulo contiene en síntesis una conceptualización más específica y detallada de la motivación en el sector público, algunas estrategias que se utilizan para motivar al trabajador o servidor público.

#### **3.1. Concepción de la motivación desde la perspectiva del sector público.**

El concepto de motivación para el servicio público (MSP) ha recibido mucha atención. La hipótesis formulada por Perry y Wise en el sentido de que la comprensión de la motivación permite a las organizaciones públicas ofrecer un servicio público mejor ha contribuido a reforzar el interés por la MSP. Hoy muchos académicos y algunos directivos públicos investigan y utilizan la motivación por el servicio público como un instrumento para mejorar la selección del personal o el rendimiento individual y organizacional.

El término MSP surgió de los debates en torno a la ética del servicio público y sobre las diferencias en los motivos de compensación entre empleados públicos y privados.

En la actualidad existe una comunidad académica de investigadores que está de acuerdo en que la MSP es una forma de motivación que se fundamenta en un componente ético por el que individuos que proporcionan servicios públicos lo hacen guiados por el interés público y por una serie de valores públicos que comparten. En otras palabras, la MSP expresa una preferencia por «ayudar a los demás», «beneficiar a la sociedad» o «implicarse en un servicio público interesante». Estos motivos no se limitan al sector público, sino que se extienden al tercer sector o al sector privado prestador de servicios públicos y están estrechamente relacionados con las ideas de altruismo o comportamiento pro social. (Ballart, 2016)

### **3.2. Elementos de la motivación laboral en el sector publico**

La motivación de los empleados públicos es compleja e incluye una combinación de factores, algunos relacionados con las características intrínsecas del trabajo y otros relacionados con elementos extrínsecos como las políticas que se aplican a los empleados públicos.

Una de las características extrínsecas que resulta más atractivas del trabajo en el sector público es la seguridad en el trabajo. Sin embargo, entre los empleados de servicios públicos algunos mostrarían elevado nivel de motivación del servicio público, algo relacionado con las características intrínsecas del trabajo y que se puede resumir como la intención de hacer el bien a los demás y contribuir al bienestar de la sociedad. De hecho, estos motivos no son exclusivos de los empleados públicos, sino que también pueden encontrarse, incluso en mayor medida, en empleados de organizaciones del tercer sector o del sector privado (Motivación del personal en la administracion publica, 2011).

El estudio del comportamiento organizacional en las instituciones públicas se ha convertido en un elemento fundamental para el mejoramiento continuo y el desarrollo de estas organizaciones. (el buen burócrata y la motivación por el servicio social, 2016)

Entre los comportamientos relacionados con el trabajo uno de los más importantes es tener un elevado nivel de rendimiento individual relacionado con optar con un puesto de trabajo con impacto social este nivel implica que en la organización se trabajara o mostrara un elevado nivel de satisfacción por el trabajo.

Toda política pública se implementa a través de una burocracia. Por ello, para lograr una mejor provisión de bienes y servicios es clave tener una burocracia de calidad. Para lograrlo, el Estado debe enfocar sus esfuerzos en lograr atraer y retener a funcionarios idóneos, honestos y motivados.

Los dos requisitos que deben de tener los funcionarios públicos son la idoneidad, es decir, la correspondencia entre las calificaciones de un funcionario público y sus tareas, es esencial para proveer servicios públicos de calidad. Lo mismo ocurre con la honradez. La impunidad, la aceptación de conductas deshonestas, y la ausencia de mecanismos de control interno, son un coctel que fácilmente puede llevar a funcionarios deshonestos a la corrupción, afectando al desarrollo.

### **3.3. Motivación por el servicio publico**

La amplia evidencia empírica de la psicología organizacional ha permitido entender que el buen desempeño de los trabajadores no se limita solamente a tener un buen sueldo; si no que este buen desempeño va a estar relacionado en la medida en que las instituciones u organizaciones puedan cubrir las necesidades y las expectativas que tienen los trabajadores, por tanto, entender las necesidades y valores de los trabajadores se convierte en un elemento fundamental para tener un personal altamente motivado y productivo, estas necesidades y valores de los empleados públicos y los privados pueden llegar a ser diferentes, esto implica que lo desarrollado por el sector privado no necesariamente puede aplicarse fácilmente en el sector público (el buen burócrata y la motivación por el servicio social, 2016).

La motivación por el servicio público se define como la predisposición individual de responder motivaciones exclusivas de las instituciones u organizaciones públicas, con este concepto se explica que los funcionarios públicos tienen un conjunto de motivaciones, actitudes y valores personales por los cuales tendrían un mayor interés por los temas públicos y por desarrollarse profesionalmente en instituciones públicas.

La relación entre la motivación del servicio público y la intención de un individuo de permanecer en una organización está en el compromiso organizativo, particular y afectivo de los empleados públicos.

Esta motivación por el servicio público implica motivos racionales, los cuales se presenta cuando un individuo está interesado en determinado servicio público porque a través de ellos se identifica con sus objetivos, motivos normativos que es cuando un individuo cree en el interés público lo que incluye un sentimiento cívico y de lealtad hacia las instituciones de gobierno; motivos afectivos estos se caracterizan por el deseo de ayudar a las personas.

Uno de los principales motivos de estudiar la motivación por el servicio público es descubrir la medida en que influye en el comportamiento individual y hasta qué punto puede mejorar el rendimiento de una organización. En este sentido, se ha relacionado con una amplia gama de actitudes y comportamientos, algunos relacionados con el trabajo y otros con lo que se podría considerar un comportamiento de «buen ciudadano» como, por ejemplo, participar en política, dar sangre o dedicar tiempo personal a causas sociales. (Ballart, 2016)

Entre los comportamientos relacionados con el trabajo, uno de los más importantes sería tener un elevado nivel de rendimiento individual u otras actitudes que pueden estar relacionadas con un elevado rendimiento, como optar por un puesto de trabajo con impacto social, tener un elevado nivel de implicación con la organización para la que se trabaja o mostrar un elevado nivel de satisfacción en el trabajo.

### **3.4. La motivación y el encaje organizacional de los servidores públicos.**

Los estudiosos de la motivación en el servicio público han hecho uso cada vez más de la noción de encaje persona-organización, este concepto, que tuvo su origen en la investigación sobre el comportamiento de las organizaciones, examina hasta qué punto los individuos encajan bien en sus organizaciones.

El encaje se basa en si los individuos comparten objetivos y valores similares a los de sus organizaciones; también refleja casos en los que las organizaciones tienen culturas o usan recursos de modos que satisfacen las necesidades y expectativas de los empleados, en esencia, el encaje persona-organización sugiere que muchas acciones y conductas de los empleados (ejemplo, un aumento del desempeño, la satisfacción en el puesto de trabajo o la rotación) dependen del grado de encaje o de congruencia logrados entre los individuos y las organizaciones (Stazyk, 2011).

Los primeros esfuerzos para incorporar el encaje persona-organización en la investigación sobre motivación de servicio público han dado resultados positivos, con conclusiones que indican que la relación entre motivación en el servicio público y satisfacción en el puesto de trabajo depende del encaje persona-organización. Aunque la importancia de estas conclusiones no se debería pasar por alto, existen muchos otros tipos y fuentes de encaje, cada uno de ellos capaz de influir en la conducta de los empleados. Como consecuencia, esta investigación explora una amplia gama de fuentes y tipos de encaje, entre ellos el ajuste persona-organización, la valencia de la misión, el encaje persona-puesto de trabajo, el encaje persona-equipo y el encaje persona-supervisor.

Sobre la base de las investigaciones existentes, se asume que la relación entre la motivación de servicio público y la satisfacción en el trabajo estaba influida por cada tipo de encaje antes mencionado. A continuación, se ofrece una breve descripción de los conceptos del estudio.

#### **3.4.1. Encaje persona-organización.**

Los estudios publicados hasta el momento sobre gestión pública sugieren que los beneficios de la motivación de servicio público dependen del grado de ajuste alcanzado entre individuos y organizaciones. Cuando el encaje es fuerte, es más probable que los empleados vean una conexión entre sus intenciones altruistas y los objetivos de la organización.

En tales casos, es más probable que los empleados: 1) creen que la organización proporciona oportunidades significativas de realizar sus motivos de servicio público y 2) tengan un mayor índice de satisfacción en el trabajo.

### **3.4.2. Valencia de la misión**

El concepto de valencia de la misión considera el atractivo global de la misión de una organización para sus empleados. Los estudios publicados sugieren que las organizaciones con misiones atractivas tienen 1) una mayor tasa de contratación y retención de empleados, 2) trabajadores más motivados y satisfechos y 3) empleados que expresan un mayor interés en ver el éxito de su organización. En este caso, los trabajadores con una más fuerte motivación de servicio público pueden encontrar, por lo general, más atractivas las misiones de las organizaciones públicas.

### **3.4.3. Encaje persona-puesto de trabajo**

El encaje entre la persona y el puesto de trabajo representa un intento de captar y describir el solapamiento entre las características personales de los empleados y aquellas requeridas por sus puestos de trabajo. El concepto lo integran dos dimensiones: 1) si los conocimientos, habilidades y capacidades de un trabajador se alinean con aquellas requeridas por el puesto y 2) si el puesto de trabajo coincide con los objetivos, valores y preferencias del empleado. Los estudios sugieren que la motivación, la satisfacción y el compromiso serán mayores cuando los empleados creen que encajan bien con sus puestos.

### **3.4.4. Encaje persona-equipo (o persona-grupo)**

El concepto de encaje persona-equipo explora hasta qué punto los empleados se ajustan a sus grupos de trabajo, normalmente sobre la base de una compatibilidad psicológica compartida.

Los empleados que se identifican fuertemente con sus grupos de trabajo muestran una amplia gama de conductas y resultados positivos, entre ellos una mayor satisfacción con el puesto de trabajo. Además, los empleados que comparten objetivos y valores similares a los de su grupo de trabajo es más probable que crean que pueden satisfacer sus motivaciones de servicio público.

#### **3.4.5. Encaje persona-supervisor**

El concepto de encaje persona-supervisor tiene en cuenta cómo la relación entre supervisores y subordinados influye en los comportamientos y resultados de los empleados. En este ámbito, se sugiere que aquellos empleados que manifiestan objetivos, valores e intereses similares a los de sus supervisores tienden a creer que encajan mejor con su entorno de trabajo. En tales casos, los empleados manifiestan una mayor motivación y satisfacción con su trabajo, así como un aumento del nivel de desempeño y de la permanencia en la organización.

También hay razones de peso para sospechar que los empleados que muestran un buen encaje con sus supervisores creerán que pueden satisfacer sus intenciones altruistas.

#### **3.5. Aplicación de la motivación en el sector público.**

Se cree que la motivación laboral es un factor esencial para los resultados de las personas y de las organizaciones y es también un elemento importante para prever la intención de dejar el lugar de trabajo, insisten en que los políticos y los directores han de tratar de contratar a las personas adecuadas para los puestos de trabajo y animarlas a permanecer en sus puestos y obtener resultados de un nivel aceptable.



La baja motivación influye negativamente en los resultados individuales de los trabajadores de salud, en las instituciones y en el conjunto del sistema de salud. Más aún, se añade a los factores que empujan a los trabajadores de salud a emigrar de las zonas rurales hacia las ciudades y a salir del país. Es, pues, un objetivo importante de la gestión de los recursos humanos en el sector de salud fortalecer la motivación de los trabajadores de salud.

En este contexto los políticos, los planificadores y los gestores han decidido recurrir a sistemas de incentivos para mejorar la contratación, la motivación y la retención del personal de atención de salud.

La prestación de servicios de salud es compleja y, a menudo, exigente. Los profesionales de salud tienen altos niveles de responsabilidad; se ven ante elevadas expectativas de los pacientes, de las comunidades y de las organizaciones empleadoras; y a veces han de gestionar exigencias clínicas y organizativas opuestas. Para ello se precisa un conjunto de capacidades que van desde las interpersonales hasta las muy técnicas y especializadas.

Al mismo tiempo, los profesionales de salud son el recurso más importante del sector de salud. Los recursos humanos de salud absorben entre el 40% y el 90% de los presupuestos de los servicios de salud. Los sistemas de salud han tendido a considerar que éste era un costo, no una inversión.

Una estrategia eficaz de recursos humanos abordará los tres problemas principales que son; mejorar la contratación, mejorar los resultados de los recursos humanos actuales, y reducir el ritmo al que los trabajadores dejan los recursos humanos de salud.

Los planes de incentivos eficaces ayudan también a conseguir unos recursos humanos más motivados, más satisfechos y más eficientes. Sobre la aplicación de planes de incentivos en la atención de salud se reconoce que los incentivos financieros no son, por sí solos, suficientes para retener y motivar al personal.

Los estudios han confirmado que los incentivos no financieros desempeñan una función igualmente esencial. Esto es lo que sucede tanto en los países bien dotados de recursos, en los que el personal puede mantener un alto nivel de vida, como en las naciones que tienen relativamente pocos recursos.

Los incentivos no financieros incluyen la concesión de autonomía en el trabajo, flexibilidad de horario y reconocimiento del trabajo realizado. Las recompensas no financieras son especialmente importantes para los países y organizaciones en los que la limitada financiación restringe su capacidad para conceder recompensas financieras. No obstante, los métodos no financieros requieren una inversión considerable de tiempo y de energía y el compromiso de toda la organización. Deben prepararse mediante una planificación consultiva y han de armonizarse con los objetivos estratégicos, las normas, los valores y las circunstancias locales y personales. Si bien se reconoce en general la importancia y el potencial de los objetivos no financieros, es importante señalar que es limitado lo que puede conseguirse sólo con los incentivos no financieros.

Los resultados de los estudios entre profesionales de salud sugieren que los planes de incentivos eficaces tienen las características siguientes:

- Tienen objetivos claros;
- Son realistas y aplicables;
- Reflejan las necesidades y las preferencias de los profesionales de salud;
- Están bien diseñados, son estratégicos y están adaptados a su finalidad;
- Son contextualmente adecuados;
- Son justos, equitativos y transparentes;
- Pueden medirse; e
- Incorporan elementos financieros y no financieros.

Los incentivos, financieros y no financieros, constituyen un instrumento que los gobiernos y otros órganos de empleadores pueden desarrollar para mantener unos recursos humanos motivados y con las capacidades y experiencia necesarias para dispensar los cuidados que se requieran.

Tabla 1. Tipos de incentivos

Financieros	No financieros
<p>Los términos y condiciones de empleo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Salario/sueldo</li> <li>• Pensión</li> <li>• Seguros (por ejemplo, de enfermedad)</li> <li>• Primas (por ejemplo, de vivienda, para vestido, para el cuidado de los niños, de transporte, aparcamiento)</li> <li>• Permiso pagado.</li> </ul> <p>Primas por resultados:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Consecución de los objetivos de resultados</li> <li>• Años de servicio</li> <li>• Ubicación o tipo del trabajo (por ejemplo, lugares alejados)</li> </ul> <p>Otras ayudas financieras</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Becas</li> <li>• Préstamos: aprobación, devolución.</li> </ul>	<p>Entorno de trabajo favorable:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Autonomía en el trabajo y claridad de las funciones y responsabilidades</li> <li>• Recursos suficientes</li> <li>• Reconocimiento del trabajo y de los objetivos conseguidos</li> <li>• Dirección favorable y estructuras de iguales</li> <li>• Carga de trabajo adecuada y gestión eficaz de ésta</li> <li>• Gestión eficaz de los riesgos para la salud y la seguridad laboral, y un lugar de trabajo seguro y limpio</li> <li>• Eficaz representación de los empleados y comunicación con ellos</li> <li>• Política obligatoria de igualdad de oportunidades</li> <li>• Permiso de maternidad/paternidad</li> <li>• Empleo sostenible.</li> </ul> <p>Flexibilidad en los contratos de empleo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Horarios de trabajo flexibles</li> <li>• Interrupciones de la carrera profesional planificadas.</li> </ul> <p>Apoyo al desarrollo profesional:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisión eficaz</li> <li>• Estructuras de instructores y de mentores</li> <li>• Acceso/apoyo a la formación y capacitación</li> <li>• Permiso sabático y de estudios.</li> </ul>

Fuente. (Directrices. incentivos para los profesionales de atención de salud, 2008)

La oferta de una remuneración básica adecuada ha pasado a ser un elemento esencial para conseguir los recursos humanos en varios países del mundo:

Ejemplos:

En octubre de 2004, Malawi inauguró un método para todo el sector, acumulando los fondos de los principales donantes en el presupuesto del Ministerio de Sanidad. Como parte de ese Método, los salarios de la mayoría de los grados de enfermeras y de médicos subieron entre un 40% y un 60%.

En 2006, el Ministerio de Sanidad de Ghana aumentó los salarios uniendo el salario actual con las primas ganadas por trabajos extraordinarios realizados en el transcurso del mes, por ejemplo, las horas extraordinarias. Esta estrategia se aplica a los odontólogos, los farmacéuticos, los médicos, las enfermeras y matronas colegiadas y los fisioterapeutas. Permite a los trabajadores conseguir una financiación mejor de la seguridad social al final de su vida laboral. Hasta ahora, las repercusiones han sido positivas y van en disminución los índices de pérdida de personal.

Se dice que, con la introducción de otras primas “exteriores” y “ajenas al ejercicio profesional” para los médicos de Kenya, “los sueldos de los médicos se triplicaron de facto” e hizo que pudiera contarse con 500 médicos más.

Un país de África del Sur ha comunicado que los índices pagados por las horas de trabajo extraordinarias han aumentado del 15% al 30% para mejorar la retención de las enfermeras que trabajan.

En un país de África, las enfermeras y el personal clínico de instituciones de salud alejadas en zonas de gran prevalencia del VIH reciben una bonificación del 31% si permanecen allí durante tres años.

Uganda introdujo disposiciones de reparto de costos para conceder a los trabajadores de salud incentivos salariales de entre el 50% y el 150% de su salario.

El personal comunicó que dedica más tiempo al trabajo y se siente más valorado y que, a consecuencia de ello, ha mejorado la calidad de los servicios.

En Cambodia, se ofrecieron a los profesionales de salud bonificaciones por “seguir estrictamente las normas internas” con el fin de aumentar las horas de trabajo y reducir el número de empleados que pedían un incremento salarial directamente a los pacientes. Se notificó que, a consecuencia de ello, los costos de salud para la familia habían disminuido hasta un 40 por ciento.

Sudáfrica introdujo una “prima de capacidades escasas” que oscilaba entre el 10% y el 15% del salario anual, en función de la categoría laboral. La prima se concede a más de 60.000 profesionales de salud, independientemente del lugar en que trabajen. Entre las profesiones acreedoras a dicha prima están los médicos, odontólogos, especialistas médicos y de odontología, farmacéuticos, radiólogos, diversos tipos de terapeutas y las enfermeras especializadas en los sectores de técnica de quirófano, cuidados críticos o intensivos y oncología. Sin embargo, el plan resultó contraproducente entre las enfermeras auxiliares y las especialistas que fueron excluidas del acceso a él.

En Ghana, el Ministerio de Sanidad ofrece a los profesionales de atención de salud una exención fiscal por la compra de coches nuevos, con el fin de hacerlos más accesibles. El costo del coche se deduce del salario de la persona a lo largo de un periodo de cinco a siete años. La iniciativa ha tenido efectos positivos.

Tratando de reducir el alto nivel de emigración de titulados, un país insular comunica que los estudiantes que permanecen en el país viviendo y trabajando no pagan intereses por los préstamos que recibieron para sus estudios. Sin embargo, han de pagar esos intereses si dejan el país.

Una nación africana ha introducido una iniciativa de práctica privada según la cual los profesionales de salud pueden utilizar las instalaciones hospitalarias para ver sus pacientes.

Un porcentaje de los gastos de los pacientes se pagan al hospital y el resto lo retiene el médico. (CIE et al. 2008, no publicado).

Sobre la aplicación de sistemas de incentivos en la atención de salud se reconoce que los incentivos financieros no son, por sí solos, suficientes, para retener y motivar al personal. Diversos proyectos de investigación empírica que conllevan encuestas al personal y debates orientados en grupo han confirmado que los incentivos no financieros desempeñan una función igualmente crucial.

Ejemplos:

La iniciativa de la función de mentores/preceptores para las enfermeras tituladas se introdujo en Ontario (Canadá) en 2004/2005. Se aporta financiación inicial para favorecer la elaboración de programas para las nuevas enfermeras tituladas y para las que cambian de sector de salud, de organización o de función.

Una nación africana ha establecido colegios locales de postgrado para contribuir a la formación de odontólogos, farmacéuticos, médicos, matronas colegiadas, enfermeras colegiadas y fisioterapeutas. En virtud de este plan, se patrocina a los especialistas para que hagan cursos de formación a distancia al tiempo que ejercen su profesión.

Para mejorar la prestación de servicios en zonas rurales, ha comenzado en una nación sudamericana un programa de formación para los trabajadores de salud nacionales. Los trabajadores siguen un programa de formación, de tres años de duración, después del cual vuelven a sus zonas locales para trabajar en la organización que sostuvo su formación. Establecimiento de programas rurales para aliviar a los médicos en los sectores en que estos profesionales son escasos. (CIE et al. 2008, documento no publicado)

Establecimiento de coeficientes obligatorios personal/pacientes en los contextos en que hay enfermos hospitalizados, como los que se aplican en California (EE.UU.) y en Victoria (Australia).

En el Canadá, la provincia de Ontario aplicó en 2004 la “Iniciativa para las enfermeras en fin de carrera”. Esta iniciativa se aplica a las enfermeras de más de 55 años y les permite dedicar algunas de sus horas de trabajo a funciones menos exigentes físicamente, como las de enseñar a los pacientes e instruir al personal.

El establecimiento de bancos de enfermeras ha permitido a éstas trabajar un día adicional por semana contra el pago de una prima establecida.

En un país europeo, se da a los médicos generalistas de más de 60 años de edad la posibilidad de compartir sus pacientes con otros médicos generalistas. Los médicos generalistas de menos de 60 años de edad deben cuidar a 1.600 pacientes.

La mayoría de los países del África Oriental y Meridional han mejorado las condiciones de trabajo o han elaborado planes para ello. Entre las medidas adoptadas se incluyen las de mejoramiento de las instalaciones, los equipos y la seguridad de los trabajadores.

El programa de los hospitales modelo de los Estados Unidos acredita a los hospitales que “satisfacen un conjunto de criterios para medir la fortaleza y la calidad de su enfermería.

Se afirma que un hospital modelo es un hospital en el que la enfermería obtiene resultados excelentes en los pacientes, en el que las enfermeras tienen un elevado nivel de satisfacción laboral, y en el que el índice de rotación de las enfermeras es bajo y la resolución de las quejas es adecuada.

La idea es que los dirigentes de la enfermería en los hospitales modelo valoran a las enfermeras de su personal, hacen que participen en la implantación de la enfermería basada en la investigación y las alientan y recompensan por impulsar la práctica de enfermería. Se supone que en los hospitales modelo hay una comunicación abierta entre las enfermeras y los demás miembros del equipo de atención de salud, y una combinación de personal adecuada para conseguir los mejores resultados en los pacientes y el mejor entorno laboral para el personal”.

## Conclusión

Al finalizar esta investigación sobre la motivación del personal en el sector público se puede concluir que es de gran importancia conocer todos los aspectos generales de la motivación para poder aplicar de manera asertiva dentro de la administración de los recursos humanos de una empresa este elemento con el objetivo de mantener un personal motivado y que las tareas de las mismas se realicen con mayor eficiencia.

Además, se observa que las diferentes teorías permiten que cada administrador de recursos humanos aplique la más adecuada de acuerdo al comportamiento organizacional de la institución en la cual se desarrolla, esto involucra tanto a personal de instituciones públicas como las privadas, se deben de evaluar las reglas que implica ser un buen motivador y mantener al personal motivado. el responsable de motivar debe primeramente analizar que cada trabajador tiene necesidades comunes y a su vez diferentes, esto debido a que en cada individuo los intereses cambian de acuerdo a sus necesidades y metas propuestas.

Por último, los servidores públicos se motivan a través de diferentes elementos para entrar o mantenerse laborando en una institución pública, entre estos la necesidad de ser útil en la sociedad, buscan la satisfacción del servicio a los demás y el hecho de tener tranquilidad por contar con un empleo estable, esto se logra a través de las estrategias establecida por las instituciones, como se visualiza en el estudio presentado en esta investigación el que refleja diversas estrategias para un mismo propósito aplicado en diversos países con características diferentes.

Así mismo se concluye que a través del análisis de la motivación del personal se comprende la importancia de esta para que se dé un buen desarrollo de las funciones de los trabajadores en el sector público.



## Bibliografía

- Adair, J. (2009). *liderazgo y motivacion, La regla cincuenta cincuenta* (primera ed.). Barcelona: Gedisa.
- Ballart, C. R. (2016). La motivación para el servicio público de los altos funcionarios españoles: Medidas y efectos. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*. 154: 65-82 .
- Chiavenato, I. (2000). *Administracòn de recursos humanos* (Quinta ed.). (G. A. Villamizar, Trad.) Bogotá: McGRAW-HILL INTERAMERICANA, S.A.
- el buen burócrata y la motivación por el servicio social*. (4 de abril de 2016). Obtenido de <https://www.caf.com/es>
- Ero Del Canto, A. S. (2015). *Motivación y gestión del capital humano en el contexto de los gobiernos locales*. Obtenido de <http://publicaciones.urbe.edu/index.php/telos/article/viewArticle/3991/5006>
- es.slideshare.net*. (11 de mayo de 2011). Obtenido de <https://es.slideshare.net/geral24/las-teoras-xyydedouglassmcgregor?>
- Gabriela, M. P. (15 de marzo de 2006). Recursos humanos. *la motivación laboral como generador del buen desempeño* . Managua.
- Gary, D. (1991). *Administración de personal* (Cuarta ed.). México: Programas educativos, S.A. de C.V.
- Guevara García, S. A. (2008). Málaga, España: Electronica. Obtenido de Desarrollo y comportamiento de la motivación en el trabajo” Edición.
- Hernández, A. G. (Diciembre de 2012). El impacto de la motivación en el desempeño laboral. Veracruz: Universidad Veracruzana.
- Idalberto, C. (2007). *Administración de recursos humanos* (OCTAVA ed.). México: Editora Atlas, S.A.

José, A. N. (enero de 2010). Recursos humanos. *factores que inciden en la motivación laboral*. Managua.

Kukuieff, G. V. (Agosto de 2011). Motivación del personal en la administración pública.

Luis Hernan Lope Diaz, C. R. (2013). *www.eumed.net*. Recuperado el 30 de marzo de 2017, de <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/mx/2013/recursos-humanos.html>

Martínez, A. M. (2010). *ANÁLISIS DEL CICLO MOTIVACIONAL EN LAS PERSONAS VINCULADAS A COOPERATIVAS DE TRABAJO ASOCIADO*. Universidad tecnológica de Pereira.

Mendoza, K. A. (2016). *Influencia de los factores motivacionales en el rendimiento laboral de los trabajadores*. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos

Newstrom, J. W. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo* (decimo tercera ed.). New York, N.Y., USA: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

salud, A. m. (2008). *Directrices. incentivos para los profesionales de atención de salud*. Ginebra, Suiza: Organización Mundial de la salud.

Stazyk, E. C. (10 de mayo de 2011). *Motivación de servicio público y encaje persona-entorno*. Obtenido de <http://www.esade.edu/public/modules>