

La motivación organizacional como herramienta de mejora continúa.
Un diagnóstico de la situación actual del área de Producción de Crear
Impresión Offset Digital SAS.

Sandra Hibel Piñeros Muñoz

Sergio Damian Rosas Romero.

Septiembre 2018.

Fundación Universitaria Los Libertadores
Facultad de Ciencias Administrativas.
Administración de Empresas.
Bogotá D.C

**La motivación organizacional, herramienta de mejora continua.
Un diagnóstico de la situación actual del área de Producción de Crear
Impresión Offset Digital SAS.**

Sandra Híbed Piñeros Muñoz

Sergio Damian Rosas Romero.

Proyecto para optar al título de:

Administrador de Empresas.

Fundación Universitaria Los Libertadores
Facultad de Ciencias Administrativas.
Administración de Empresas.
Bogotá D.C

Contenido

ÍNDICE DE TABLAS	5
ÍNDICE DE FIGURAS.....	6
RESUMEN	7
ABSTRACT.....	9
INTRODUCCIÓN	11
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	13
2. JUSTIFICACIÓN.....	15
3. OBJETIVOS	17
3.1 Objetivo general.....	17
3.2 Objetivos específicos.....	17
4. MARCO TEÓRICO.....	18
4.1 Definición de motivación.....	18
4.2 Antecedentes de la motivación laboral.....	19
4.3. Factores que favorecen la motivación laboral	20
4.4 Teoría de la pirámide de las necesidades de Maslow	20
4.4.1 Necesidades Básicas	21
4.4.2 Necesidades de seguridad y protección	21
4.4.3 Necesidades de Afiliación y Afecto.....	22
4.4.4 Necesidades de estima	22
4.4.5 Autorrealización o autoactualización.....	23
4.5 Teorías de “X” Y “Y” de McGregor	23
4.5.1 Teoría X:	24
4.5.2 Teoría “Y”	25
4.6 Teoría de los dos factores	26
4.6.1 Factores Higiénicos.....	27
4.6.2 Factores de motivación	28
4.7 Teoría de la Existencia, Relación y Progreso (ERG) de Aldefer:.....	28
4.8 Teoría de las tres necesidades de McClelland.....	29
4.9 Teorías de la motivación.....	30
4.10 Teorías contemporáneas de la motivación	30
4.11 Teoría de la autodeterminación.....	30
4.12 Teoría del establecimiento de metas	31
4.13 Teoría de la autoeficacia	31
4.14 Teoría del reforzamiento.....	32
4.15 Teoría de la equidad y justicia organizacional:.....	32
4.16 Teoría de las expectativas	33
4.17 Motivación Intrínseca laboral	34
4.18 Motivación Extrínseca	35
4.18.1 Fases de la motivación extrínseca.....	36
4.19 Orientación a la meta	37
4.20 Relación entre motivación intrínseca y Orientación a la meta	39
4.21 Beneficios de la motivación en el trabajo	40

4.22. Otras evidencias del impacto de la motivación laboral en los resultados empresariales.	41
4.22.1 Empleados felices, empresas más productivas	41
4.22.2 Artículo Motivación Laboral	43
4.22.3 La motivación laboral clave, en una empresa.....	45
4.23 Medición de la motivación laboral.	47
4.23.1 El modelo de las características laborales de Hackman y Oldham.....	47
4.23.2 El método	49
4.23.3 Descripción del modelo	50
4.23.4 Estados psicológicos críticos (EPC)	52
4.23.5 Dimensiones básicas del trabajo (DBT)	52
4.23.6 Variables moderadoras.....	55
4.23.7 Resultados del modelo	56
4.24. Tipos de motivación y necesidades corporativas.....	57
4.24.1 Enriquecimiento del trabajo.....	58
4.24.2 Mejora de las condiciones laborales	58
4.24.3 Adecuación persona-cargo.....	58
4.24.4 Establecimientos de objetivos.....	58
4.24.5 Evaluación del rendimiento laboral	59
4.24.6 Reconocimiento de logros.....	59
4.24.7 Participación y delegación	59
4.25. Algunos modelos complementarios de motivación:	60
4.25.1 Modelo integrativo.....	60
4.25.2 Modelo de Porter Lawler	62
4.25.3 Modelo de expectativas.....	64
4.25.4 Como aplicar la teoría de las expectativas de Vroom en el trabajo	65
5. METODOLOGÍA	67
6. RESULTADOS.....	69
7. CONCLUSIONES	73
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	75

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.El modelo de las características laborales de Hackman y Oldham.....	48
Tabla 2 Promedios de las dimensiones	67
Tabla 3 Convenciones de interpretacion.....	68

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Pirámide de Maslow	20
Figura 2 Teoría de las expectativas.....	34
Figura 3 Modelo teórico de las características del trabajo propuesto por Hackman y Oldham ..	50
Figura 4 Descripción del modelo de Hackman & Oldham.....	51
Figura 5 Principios para la implementación del enriquecimiento de puestos de trabajo.....	54
Figura 6 Modelo Hodgestt y Altman	61
Figura 7Modelo Porter Lawler.....	63

RESUMEN

El principal objetivo de la investigación es resaltar la importancia de la motivación como base fundamental dentro de una organización para mejorar el desempeño de los colaboradores y así mismo lograr los objetivos organizacionales.

El principal objetivo sustentar la falta de motivación en la planta de producción de la empresa Crear impresión Offset Digital S.A.S constituida legalmente desde el años 2006 registrada ante la Cámara de Comercio, compuesta por 20 empleados de los cuales 9 hacen parte del departamento de producción, que es nuestro enfoque de estudio, al presentar un nivel considerable de desmotivación.

Esta organización cuenta con 12 años de experiencia en el mercado, trayectoria mediante la cual ha logrado posesionarse dentro del mismo con clientes muy representativos que le han permitido fortalecerse como proveedor, entre ellos (Claro-Telmex, Productos Roche, Banco Agrario y Banco BBVA, entre otros).

Cuenta con personal de confianza que le permite tener estabilidad en su mano de obra, sin embargo al catalogarse como una pequeña empresa por su número de empleados, la alta gerencia deja de lado la importancia de motivarlos para mejorar su rendimiento.

Al ser una empresa pequeña, no genera la necesidad en la alta gerencia de invertir en motivación al personal, donde se evidencie que la relación entre empleador y empleado no es únicamente salarial si no que además es importante su bienestar y desarrollo personal.

La empresa tiene empleados muy antiguos, situación que permite tergiversar el verdadero valor de la motivación, porque se confunde el empoderamiento con el supuesto de bienestar, lo

que hace que se convierta en el campo preciso a estudiar para brindar herramientas estructuradas y comparables que justifiquen la necesidad de implementar la motivación organizacional sin que se tenga en cuenta el número de empleados con el que cuenta la empresa.

ABSTRACT

The main objective of our research is to highlight the importance of motivation as a fundamental basis within an organization, to improve the performance of the collaborators and achieve the organizational objectives.

We have as main objective to support the lack of motivation in the production department of the company to *Crear Impresión Offset Digital S.A. S*, constituted legally since the years 2006 registered in the chamber of commerce, composed by 20 employees of which 10 make Part of the production department, which is our focus of study, by presenting a considerable level of demotivation.

This organization has 12 years of experience in the market, trajectory that has allowed take within it, with very representative clients that have allowed it to strengthen as supplier, among them (Claro-Telmex, Products Roche, Agrario Bank and BBVA Bank, among others) has trusted staff that allows you to have stability in your workforce, however by cataloguing as a small company by its number of employees, the high management leaves out the importance of motivating them to improve their Performance.

Being a company with "few" employees, does not generate need in management to invest in a project of motivation, which allows them to feel that the type of relationship that exists between them (employer-employee) is only salary or the need to generate an income, instead of generating a satisfaction by achieving the organizational goals in a mutual way.

The company has very old employees, which allows to distort the true value of motivation, because it is confused with empowerment, which makes it become the precise field work to study to provide tools while structured and compared to justify the need to implement

organizational motivation without taking into account the number of employees with whom the company counts.

Currently there is a cooling of the working environment due to different factors among which it is highlighted; The economic crisis that crosses the country and the scourge of venezuelan migration to our country, specific reasons that make senior management decide to reduce staff and hire a cheaper workforce, generating staff demotivation and reduction in good performance of your work, generating repetitive and constant mistakes.

We seek, to determine the level of the current intrinsic motivation of the production plant of this company, by means of a model of measurement previously designed by our team of work, with which it is intended to expose the importance of maintaining a personal motivated.

The companies that motivate their employees are stable and recognized by their personnel, this is fundamental basis to achieve their own objectives and work in a didactic and friendly way, allowing to benefit all those who are part of that team.

The organizational motivation is not an expense, it is a social responsibility, in the midst of a globalized world where only sees the human being as a tool of work and that day after day is replaced by the machines.

INTRODUCCIÓN

La motivación en las organizaciones permite alinear los objetivos personales de los empleados con los organizacionales, además de ser capaces de satisfacer necesidades y llenar sus propias expectativas, permitiendo así mejorar la productividad, razón por la que las grandes empresas e incluso las PYMES han implementado la motivación en los colaboradores como parte de sus procesos, esto con el único fin de lograr que se realicen las actividades con entrega y compromiso, sin ejercer ninguna presión sobre ellos, por el contrario se evidencia una autonomía por alcanzar los objetivos organizacionales al igual que los suyos propios, generando autosatisfacción por el deber cumplido.

La siguiente investigación está enfocada en los factores que influyen para motivar a los colaboradores de la Empresa Crear Impresión Offset Digita SAS, dado a que las empresas esta empeñadas en producir más y mejor en un mundo competitivo y globalizado la alta gerencia de las organizaciones tiene que recurrir todos los medios disponibles para cumplir con sus objetivos (Rojas, 2008).

El principal objetivo de esta investigación es resaltar la importancia de la motivación organizacional como herramienta fundamental para mejorar la productividad, presentar a la alta gerencia los resultados obtenidos después de medir el nivel de satisfacción que presentan los colaboradores del área de producción en la empresa Crear Impresión Offset Digital SAS y de esta manera lograr la sinergia en pro de los objetivos organizacionales.

Se busca medir el grado de motivación que presentan los colaboradores de la sección de producción, el gran reto está en demostrarle a la alta gerencia de la compañía Crear Impresión

Offset Digital SAS que más que un gasto es una inversión tangible a corto y largo plazo que beneficia su clima organizacional y mejora su imagen corporativa.

El documento está compuesto por tres partes, la primera de ellas hace referencia al marco teórico que permite conocer las teorías más relevantes en cuanto a motivación laboral, la segunda habla de la metodología utilizada para medir la motivación intrínseca de los colaboradores del departamento de producción de la empresa Crear Impresión Offset Digital S.A.S basándonos en el modelo de las características laborales de Hackman y Oldman (1980) y por último los resultados y conclusiones que revelaron el nivel de motivación actual de los colaboradores.

Misión

Satisfacer las necesidades de nuestros clientes, ofreciendo calidad en el servicio de impresión, logrando la fidelización de cada uno de ellos.

Visión

Con nuestro equipo de trabajo y experiencia seremos la mejor compañía de artes gráficas a nivel nacional buscando conquistar los mercados internacionales.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Actualmente se presenta enfriamiento del clima laboral en la empresa CREAR IMPRESIÓN OFFSET DIGITAL S.A.S, por diferentes factores entre los cuales se resalta; la crisis económica por la que atraviesa el país y el flagelo de la migración venezolana a nuestro país, razones específicas que hacen que la alta gerencia decida reducir el personal y contratar una mano de obra más barata, generando desmotivación del personal y reducción en el buen desempeño de sus funciones, generando errores repetitivos y constantes.

Buscamos, determinar el nivel de la motivación intrínseca actual de la planta de producción de esta empresa, por medio de un modelo de medición previamente diseñado por nuestro equipo de trabajo, con el que se pretende exponer la importancia de mantener un personal motivado.

Las empresas que motivan a sus empleados son estables y reconocidas por parte de su personal, esto es base fundamental para alcanzar objetivos propios y laborales de una forma didáctica y amable, permitiendo beneficiar a todos quienes hacen parte de ese equipo de trabajo. La motivación organizacional no es un gasto, es una responsabilidad social, en medio de un mundo globalizado donde solo ve al ser humano como una herramienta de trabajo y que día tras día es remplazada por las maquinas.

Existen comportamientos y altos indicadores de insatisfacción entre los colaboradores de la empresa Crear Impresión Offset Digital SAS, como lo demuestra la falta de interés por desempeñar satisfactoriamente sus funciones, dificultad para adaptarse al cambio, baja productividad y ausentismos.

Como consecuencia, los factores que afectan el clima laboral y por ende la productividad, están directamente relacionados con la desmotivación de los colaboradores, lo que genera el enfriamiento del clima laboral.

Cuando se genera una desmotivación grupal se pone en riesgo la reputación de la organización, lo que genera baja productividad, una mala comunicación interna, sin contar con otros costos adicionales por tener a los colaboradores desmotivados, como: retrasos en la producción, pérdida de clientes, reprogramación de los procesos, tareas inconclusas, contratación de personal adicional

La insatisfacción laboral radica entonces en la respuesta negativa por parte del colaborador hacia sus condiciones de trabajo.

2. JUSTIFICACIÓN.

Blade media (2001-2018) afirma que “para motivar a una persona, es necesario descubrir sus propias fuerzas de motivación personal, cada persona es motivada de forma distinta y tiene fuerzas distintas a los demás.

Desde mediados del siglo XX, se ha venido estudiando la motivación en las organizaciones y varias teorías han surgido al respecto. En su mayoría, sostienen que dada la oportunidad, y el estímulo correcto, la gente trabaja bien y en forma positiva.

La motivación laboral es un aspecto que se escapa, en muchas ocasiones, a las prioridades de la gerencia. Ejemplo de ello es la situación actual de Crear Impresión Offset Digital SAS, una compañía en la que son pocos los esfuerzos que se hacen por generar prácticas y políticas que mejoren los niveles de satisfacción laboral de sus colaboradores.

A través de esta investigación, se busca por una parte, que la gerencia reconozca la importancia de la motivación intrínseca en los resultados organizacionales, a través de estudios sobre el tema, por otra parte, ofrecer un plan de acción que mejore, los niveles de motivación de los colaboradores.

Sabater (2017) afirma que “La conducta de una persona está regida por los impulsos del inconsciente y sólo tendrá mayor fuerza los motivos y necesidades de un determinado momento que los conduzca a realizar una actividad, siendo la expectativa el factor el que permite satisfacer la necesidad de acuerdo con su propia experiencia y la accesibilidad limitada lo que pueda encontrar en su camino para satisfacer dicha necesidad, las organizaciones se han dado cuenta que deben alejarse de los métodos “comando y control”, y acercare a “aconsejar y

acordar”. Es decir, reconocen que premiar el buen trabajo es más efectivo que amenazar con castigar por un trabajo mal hecho”.

3. OBJETIVOS

3.1 Objetivo general:

Determinar la situación actual de la motivación intrínseca de los colaboradores del área de Producción de la empresa Crear Impresión Offset Digital SAS.

3.2 Objetivos específicos.

- Analizar las variables y modelos de medición de la motivación intrínseca.
- Diseñar un modelo de medición que permita evaluar la motivación laboral intrínseca de los colaboradores del área de Producción de la empresa Crear Impresión Offset Digital SAS.
- Estimar el grado de correlación entre los resultados de la medición de la motivación y la evaluación del desempeño de los colaboradores del área de producción de la empresa Crear Impresión Offset Digital SAS.

4. MARCO TEÓRICO.

La falta de motivación organizacional es uno de las principales factores para que la productividad de la compañía se vea afectada, lo cual será consecuencia del desinterés de todo un grupo de trabajo frente a este factor de desmotivación se deberán enfrentar a consecuencias tales como la búsqueda de una mejor oportunidad laboral por parte de los colaboradores quienes se llevan los conocimientos adquiridos en la organización a un nuevo lugar de trabajo, también se puede llegar a presentar la reducción de su producción o pérdida de clientes entre otras graves consecuencias.

4.1 Definición de motivación

Se define motivación como los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo. Si bien la motivación en general se refiere al esfuerzo para lograr cualquier objetivo, en esta investigación limitara a los objetivos organizacionales.

Los tres elementos claves para definir la motivación son: intensidad, dirección y persistencia. La intensidad se refiere a lo enérgico del intento de una persona. Este es el elemento en el que la mayoría de las personas se centra cuando habla de motivación. Sin embargo, es improbable que una intensidad elevada conduzca a resultados favorables del desempeño en el trabajo, si se direcciona para que beneficie a la organización. El esfuerzo que se debe buscar es el que está dirigido hacia las metas de la organización y es consistente con estas. Por último, la motivación tiene una dimensión de Persistencia, que es la medida del tiempo durante en el que alguien mantiene el esfuerzo. Los individuos motivados permanecen en una tarea el tiempo suficiente para alcanzar su objetivo (Robbins, 2009 p.175).

4.2 Antecedentes de la motivación laboral.

García (2012) sustenta que a principios del siglo XVIII con el inicio de la industrialización y la desaparición de los talleres artesanos provocó una mayor complejidad en las relaciones personales del entorno laboral, una disminución de la productividad y un aumento de la desmotivación de los trabajadores, para mejorar esa situación se necesitaba encontrar el equilibrio entre los intereses de los empresarios y trabajadores.

Cortes (S.F) afirma que en el año 1920 se creó la Organización Internacional del Trabajo (OIT), que planteaba la importancia del bienestar de los trabajadores y se inició la legislación sobre las condiciones laborales. Por otra parte, a mediados del siglo XX surgieron las primeras teorías que empezaron a tratar la motivación, en ese momento, se empezó a relacionar el rendimiento laboral del trabajador y su satisfacción personal con su motivación a la hora de desarrollar su trabajo.

La OIT es una organización que lucha por el bienestar de los trabajadores y por promover empleos productivos para el desarrollo social y mejorar la calidad de vida de todas las personas alrededor del mundo, en el siglo XX surgieron algunas teorías sobre la motivación y se empezó hablar sobre la relación de la motivación en el rendimiento laboral y su satisfacción personal, como conclusión entonces las empresas se dieron cuenta que un colaborador feliz es mucho más productivo, eficaz, y responsable generando un buen ambiente laboral, a partir de entonces, las empresas decidieron analizar, ¿Qué buscan las personas en el trabajo? ¿Cuál es su escala de necesidades? ¿Cuáles son sus deseos? ¿Conscientes o inconscientes que quiere satisfacer, Cuáles son sus intereses? ¿Con qué trabajos se sienten más identificados? entre otros. El fin de estos

análisis es conseguir que el trabajador se pueda sentir a plenitud como persona y como trabajador, cumpliendo con las funciones dentro de la empresa.”

4.3. Factores que favorecen la motivación laboral:

Los colaboradores motivados canalizarán sus esfuerzos en la búsqueda del cumplimiento de las metas organizacionales, ya que serán parte de sus propios objetivos, dentro de los factores que favorecen la motivación se encuentran: mediar en los conflictos que dificultan el desarrollo en el trabajo, clara comprensión y conocimiento del desarrollo del trabajo, facilitar tareas que incrementan el desafío, la responsabilidad y la libertad, ayudar al desarrollo de habilidades personales, animar y favorecer la creatividad (García, 2012)

4.4 Teoría de la pirámide de las necesidades de Maslow:

La Figura 1, muestra la jerarquía de las necesidades propuestas por Maslow, la cual es representada en forma de una pirámide.

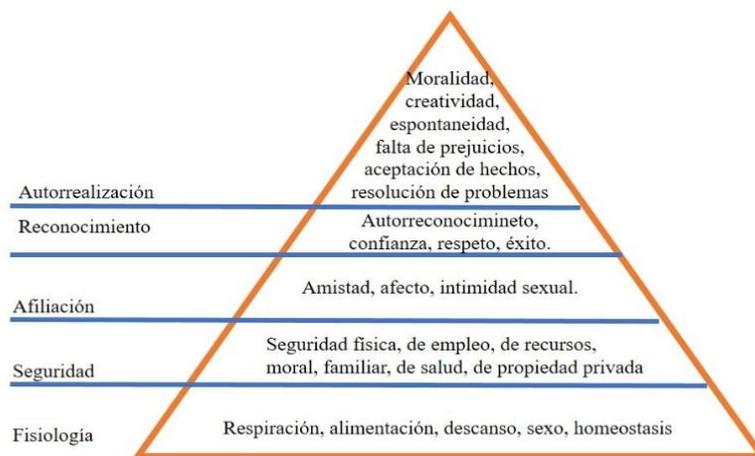


Figure 1 Pirámide de Maslow

Fuente: Rogers (2009)

Robbins (2009) afirma que “Es bastante seguro afirmar que la teoría mejor conocida sobre la motivación es la de la jerarquía de las necesidades enunciada por Abraham Maslow, que planteó la hipótesis de que dentro de cada ser humano existe una jerarquía de cinco necesidades” (p.176).

Acosta (2012) sustenta que “las fuerzas de crecimiento dan lugar a un movimiento ascendente en la jerarquía, mientras que las fuerzas regresivas empujan las necesidades prepotentes hacia abajo en la jerarquía. Según la pirámide de Maslow dispondremos de:

4.4.1 Necesidades Básicas:

Son necesidades fisiológicas básicas para mantener la homeostasis (referente a la salud); dentro de estas, las más evidentes son:

1. Necesidad de respirar, beber agua, y alimentarse.
2. Necesidad de mantener el equilibrio del pH y la temperatura corporal.
3. Necesidad de dormir, descansar y eliminar los desechos.
4. Necesidad de evitar el dolor y tener relaciones sexuales.

4.4.2 Necesidades de seguridad y protección:

Son necesidades fisiológicas básicas para mantener la homeostasis (referente a la salud); dentro de estas, las más evidentes son:

1. Seguridad física y de salud.
2. Seguridad de empleo, de ingresos y recursos.
3. Seguridad moral, familiar y de propiedad privada.

4.4.3 Necesidades de Afiliación y Afecto:

Están relacionadas con el desarrollo afectivo del individuo, son las necesidades de:

1. Asociación.
2. Palas funciones de participación.
3. Aceptación.

Se satisfacen mediante las funciones de servicios y prestaciones que incluyen actividades deportivas, culturales y recreativas. El ser humano por naturaleza siente la necesidad de relacionarse, ser parte de una comunidad, de agruparse en familias, con amistades o en organizaciones sociales. Entre estas se encuentran: la amistad, el compañerismo, el afecto y el amor. Estas se forman a partir del esquema social.

4.4.4 Necesidades de estima

Maslow describió dos tipos de necesidades de estima, una alta y otra baja.

1. La estima alta concierne a la necesidad de respeto a uno mismo, e incluye sentimientos tales como confianza, competencia, maestría, logros, independencia y libertad.
2. La estima baja concierne al respeto de las demás personas: la necesidad de atención, aprecio, reconocimiento, reputación, estatus, dignidad, fama gloria, e incluso dominio.

La merma de estas necesidades se refleja en una baja autoestima y el complejo de inferioridad, el tener satisfecha esta necesidad apoya el sentido de vida y la valorización como individuo y profesional, que tranquilamente puede escalonar y avanzar hacia la necesidad de la autorrealización.

La necesidad de autoestima, es la necesidad del equilibrio en el ser humano, dado que se constituye en el pilar fundamental para que el individuo se convierta en el hombre de éxito que

siempre ha soñado, o en un hombre abocado hacia el fracaso, el cual no puede lograr nada por sus medios.

4.4.5 Autorrealización o autoactualización

Este último nivel es algo diferente y Maslow utilizo varios términos para denominarlo: «Motivación de crecimiento», «necesidad de ser» y «autorrealización».

Es la necesidad psicológica más elevada del ser humano, se halla en la cima de las jerarquías, y es a través de su satisfacción que se encuentra una justificación o un sentido valido a la vida e desarrollo potencial de una actividad. Se llega a esta cuando todos los niveles anteriores han sido alcanzados y completados, o al menos, hasta cierto punto”.

4.5 Teorías de “X” Y “Y” de Mcgregor

Parra (1964) afirma que el autor de las teorías X – Y, (McGregor 1960), es uno de los personajes más influyentes de todos los tiempos en gestión de recursos humanos. Sus enseñanzas tienen hoy bastante aplicación a pesar de haber soportado el peso de más de cuatro décadas de teorías y modelos gerenciales.

McGregor (1960) En su obra “El lado humano de las organizaciones ” describe dos formas de pensamiento en los directivos a las que denomino “Teoría X” y “Teoría Y”. Son dos teorías Contrapuestas de dirección; en la primera, los directivos consideran que los trabajadores solo actúan baja amenazas, y la segunda, los directivos se basan en el principio de la gente quiere y necesita trabajar, expone su teoría tanto en el ámbito de la motivación como en el ámbito de liderazgo la cual se basa en una pregunta “¿cómo se ven así mismo los administradores en relación con los demás? La teoría x y la teoría y son dos conjuntos de supuesto de la naturaleza de la gente.

4.5.1 Teoría X:

Parra (1964) afirma que la teoría X se basa en el antiguo modelo de amenazas 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.

1. Los seres humanos promedio poseen disgustos inherentes por el trabajo y lo evitarán tanto como sea posible.
2. Dada esta característica humana de disgusto por el trabajo, la mayoría de las personas deben ser obligadas, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para que desempeñen los esfuerzos necesarios para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.
3. Los seres humanos promedio prefieren que se les dirija, desean evitar toda responsabilidad, poseen una ambición limitada y, por encima de todo ansían seguridad.

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

4.5.2 Teoría “Y”

Parra (1964) afirma que los directivos de la Teoría Y consideran que sus subordinados encuentran en su empleo una fuente de satisfacción y que se esforzaran siempre por lograr los mejores resultados para la organización, siendo así, las empresas debe liberar las aptitudes de sus trabajadores en favor de dichos resultados.

Sus principales principios son:

1. El esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como el juego o el descanso.
2. El control y la amenaza de castigo no son los únicos medios para producir esfuerzo dirigido al cumplimiento de objetivos organizacionales. Las personas ejercen autodirección y autocontrol a favor de los objetivos con los que comprometen.
3. El grado de compromiso con los objetivos están en proporción con la importancia de las recompensas asociadas con su cumplimiento.
4. En las condiciones adecuadas, los seres humanos promedio aprenden no solo a aceptar responsabilidades, sino también a buscarlas.
5. La capacidad de ejercer un grado relativamente alto de imaginación, ingenio y creatividad en la solución de problemas organizacionales.
6. En las condiciones de la vida industrial moderna, las potencialidades intelectuales de los seres humanos promedio se utiliza solo parcialmente.

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.

Al analizar las dos teorías se puede afirmar que la primera de ellas la “Teoría X” está limitando la posibilidad de dar ideas por el hecho de que los trabajadores están subordinados y

regidos por un superior imponente ya que el control que se presenta es externo dejando a un lado las privilegios que se obtiene como empleados.

La “Teoría Y” no sería apta porque siempre se necesita que se regulen las actividades laborales se necesita que se tengan un control y que lleve un orden pero se deben tener algún tipo de reconocimiento para el empleado.

Ninguna de las dos sería funcionales si se trabajaran individualmente porque cada una tiene un enfoque diferente y se ven afectadas en ambas teorías los trabajadores.

La teoría “Y”, supone que las necesidades de orden superior dominan a las personas, además también que los supuestos de esta eran más validos que los de la teoría “X” propuso ideas como la participación en la toma de decisiones, responsabilidad y desafíos.

En general los supuestos de ambas teorías pueden resultar idóneos en situaciones concretas”.

4.6 Teoría de los dos factores:

“Frederick Herzberg establece en esta teoría que los factores que generan insatisfacción en los trabajadores son de naturaleza totalmente diferentes a los factores que producen la satisfacción, la teoría parte de que el hombre tiene un doble sistema de necesidades: la necesidad de evitar el dolor o las situaciones desagradables y la necesidad de crecer emocional e intelectualmente. Por ser cualitativamente distintas, cada tipo de necesidad, en el mundo del trabajo, requiere de incentivos diferentes. Por eso se puede hablar de dos tipos de factores que intervienen en la motivación en el trabajo.

Herzberg (1968) formuló la teoría de los dos factores para explicar mejor el comportamiento de las personas en el trabajo y plantea la existencia de dos factores que orientan el comportamiento de las personas” (Amador 2013)

4.6.1 Factores Higiénicos

Amador (2013) afirma que factores de higiene son:

1. Sueldo y beneficios: Una necesidad económica, siendo un factor higiénico porque el sueldo lo paga el jefe o la persona que lo contrata.
2. Política de la empresa y su organización: Se refiere a que el empleado está regulado por una política de la empresa, que en la parte mayor de los casos, es vital para el cumplimiento del objetivo de la empresa.
3. Relaciones con los compañeros de trabajo: El trabajador siempre estará en un ambiente laboral, por ello siempre habrá relaciones con sus compañeros de trabajo, desde que inicia la jornada de manera directa e indirecta.
4. Ambiente físico: El lugar, ya sea una oficina, una cocina, un área de producción, o donde se lleve a cabo las labores el colaborador.
5. Supervisión: cuando existe una persona que vigila todo su procedimiento durante la jornada de trabajo, para algunas personas esto puede ser resultado de insatisfacción.
6. Status: El “status” que lleva dentro de la organización de la empresa.
7. Seguridad laboral: un colaborador siempre se busca tener un seguro dentro del trabajo, una caja de ahorro, o un incentivo.
8. Crecimiento, madurez y consolidado: esto se refiere al desarrollo del colaborador dentro de la empresa, que tanto aporta a la organización y de acuerdo con a su desempeño se pueden generar ascensos, esto no lo puede controlar el colaborador por ende es un factor de insatisfacción, la empresa es la encargada de medir, y a veces los resultados no son lo que el colaborador espera”.

4.6.2 Factores de motivación:

Amador (2013) afirma que la satisfacción es principalmente el resultado de los factores que motivan, estos factores ayudan a aumentar la satisfacción del individuo pero tienen poco efecto sobre la insatisfacción.

Factores de Motivación.

1. Los logros y reconocimientos: Se refiere al reconocimiento que tiene el colaborador dentro de la empresa, y esto lo motiva.
2. Independencia Laboral y Responsabilidad: Radica en el ámbito laboral, la responsabilidad le da la confianza de realizar sus funciones, a su vez es motivación misma del trabajador.

4.7 Teoría de la Existencia, Relación y Progreso (ERG) de Aldefer:

Torrealba (2016) afirma que Clayton Aldefer, llevó a cabo una revisión de la teoría de las necesidades de Maslow, la cual se convertiría en su teoría ERG: (Experiencia, Relación y Crecimiento). La revisión efectuada por el autor tuvo como resultante la agrupación de las necesidades humanas en las tres categorías siguientes.

1. Existencia: Agrupa las necesidades más básicas consideradas por Maslow como fisiológicas y de seguridad.
2. Relación: Estas necesidades requieren, para su satisfacción, de la interacción con otras personas, compartiendo la necesidad social y el componente externo de la clasificación de estima efectuada por Maslow.
3. Crecimiento: Representado por el deseo de crecimiento interno de las personas. Incluyen el componente interno de la clasificación de estima y la de autorrealización.

La teoría ERG no representa solamente una forma distinta de agrupar las necesidades consideradas por Maslow, ya que se distinguen de la teoría de este último en los siguientes aspectos:

1. La teoría ERG no considera una estructura rígida de necesidades, en donde debe seguirse un orden correlativo para su satisfacción.
2. En contraposición a Maslow, quien considera que las personas permanecen en un determinado nivel de necesidades hasta tanto sean satisfechas, esta teoría considera que si el individuo no logra satisfacer una necesidad de orden superior aparece una necesidad de orden inferior (frustración- regresión)
3. Puede operar al mismo tiempo varias necesidades.
4. Variables tales como antecedentes familiares y ambiente cultural pueden alterar el orden de las necesidades, ejemplo de esta situación son culturas como la japoneses que anteponen las necesidades sociales a las fisiológicas.

4.8 Teoría de las tres necesidades de McClelland.

McClelland redujo a tres estas necesidades: necesidad de pertenencia o afiliación, necesidad de realización o logro y necesidad de poder o control.

1. Necesidad de logro: impulso de sobresalir, de luchar por tener éxito. Esta clasificación agrupa a aquellas personas que anteponen en su accionar el éxito en sí mismo a los premios, buscan situaciones en las cuales puedan asumir responsabilidades y les disgusta el logro de méritos por azar
2. Necesidad del poder: Necesidad de que otros realicen una conducta que sin su indicación no habría observado. Las personas que la posee disfrutan de la investidura de “jefe”,

tratan de influir en los demás y se preocupan más por lograr influencias que por su propio rendimiento.

3. Necesidad de afiliación: desea de establecer relaciones interpersonales. Quienes a poseen prefieren situaciones de cooperación a las de competencia, destacándose las primeras por un alto grado de colaboración. (García, 2008)

4.9 Teorías de la motivación:

García (2012) afirma que, las teorías de la motivación están centradas en el descubrimiento de diversos elementos o estímulos que indican en la forma de actuar de las personas. Según el grado de motivación de una persona, así será su modo de actuación, (p.11) entre las teorías más destacadas encontramos:

4.10 Teorías contemporáneas de la motivación

Se llaman teorías contemporáneas, no porque necesariamente se hayan desarrollado en épocas recientes, sino porque representan la realidad de la explicación de la motivación de los colaboradores. Varias teorías contemporáneas tienen un elemento en común: cada una tiene un grado razonable de documentación que apoya su validez (Amézquita, 2014)''.

4.11 Teoría de la autodeterminación:

“Describe las necesidades innatas que impactan directamente el crecimiento personal y favorecen el desarrollo de las motivaciones intrínsecas, esta teoría se la ha enfocado en la teoría de la de la evaluación cognitiva, la cual propone que las recompensas extrínsecas tienden a disminuir el interés intrínseco en una tarea.

La teoría de la autodeterminación se basa en tres necesidades básicas que adquieren una importancia vital a la hora de implementar mecánicas y dinámicas de juego.

1. Autonomía: el ser humano necesita sentir que tiene la capacidad para tomar sus propias decisiones.
2. Necesidad del ser humano de relacionarse: el ser humano es social por naturaleza, necesita conectarse con otros seres humanos y sentir que ocupa un lugar en la sociedad.
3. Necesidad de ser competente: el ser humano necesita sentir que tiene posibilidad de practicar sus habilidades y mejorarlas (Amézquita 2014)”.

4.12 Teoría del establecimiento de metas:

“Pocas personas niegan que las metas claras y difíciles conducen a mayores niveles de productividad de los colaboradores. Esta evidencia lleva a la conclusión de que la teoría de la fijación de metas, proporciona una de las explicaciones más poderosa de esta variable dependiente. Sin embargo, esta teoría no se enfoca en el ausentismo, la rotación ni en la satisfacción (Rosales, 2011)”.

4.13 Teoría de la autoeficacia:

“Se refiere a la convicción que tiene un individuo de que es capaz de realizar una tarea. Cuanto mayor sea la autoeficacia, más confianza se tendrá en la propia capacidad para tener éxito.

Las teorías del establecimiento de metas y autoeficacia no compiten entre sí, sino que se complementan.

Albert Bandura, el investigador que desarrollo la teoría de la autoeficacia, afirma que hay cuatro maneras de aumentarla:

- ✓ Dominio en el acto.
- ✓ Modelamiento vicario.

✓ Persuasión verbal

✓ Activación.

(Amezquita 2014)”.

4.14 Teoría del reforzamiento:

“La contraparte a la teoría del establecimiento de metas es la teoría del reforzamiento. La primera es un enfoque cognitivo que propone que son los propósitos de un individuo los que dirigen sus acciones. La teoría del reforzamiento plantea que el reforzamiento condicional al comportamiento, es decir, se trata de un enfoque conductista.

La teoría del reforzamiento ignora el estado anterior del individuo y solo se concentra en lo que a la persona cuando ejecuta cierta acción. Como no considera aquello que desencadena el comportamiento, no se trata, en estricto sentido, de una teoría de la motivación. Pero brinda medios potentes para analizar lo que controla al comportamiento, y por esta razón es común que se incluya en los estudios sobre motivación.

Los comportamientos que usted tiene en su trabajo y la cantidad de esfuerzo que dedica a cada tarea se ven afectados por las consecuencias que les siguen. Por ejemplo, si le reprime en forma consistente por exceder la producción de sus compañeros, es probable que reduzca su productividad. Pero esta disminución también se explicara en términos de metas, inequidad o expectativas (Amezquita, 2014)”.

4.15 Teoría de la equidad y justicia organizacional:

“La teoría de la equidad trata las cuatro variables dependientes.

1. Auto-interno: las experiencias de un empleado en un puesto diferente dentro de la organización en la que trabaja actualmente.

2. Auto-externo: las experiencias de un empleado en una situación o puesto fuera de la organización en la que trabaja actualmente.
3. Otro- interno: otra persona o grupo de individuos dentro de la organización del empleado.
4. Otro- externo: otra persona o grupo de individuos fuera de la organización en la que trabaja el empleado Amezquita (2014)”.

4.16 Teoría de las expectativas:

“Actualmente, una de las explicaciones más aceptadas de la motivación es la teoría de las expectativas, de Víctor Vroom. Aunque tiene sus críticos, la mayoría de las evidencias le brindan apoyo. La teoría de las expectativas afirma que la fuerza para que una tendencia actúe de cierta manera depende de la intensidad con que se espera que el acto vaya seguido de un resultado dado y de lo atractivo que resulte éste para el individuo. En términos más prácticos, la teoría de las expectativas plantea que a los empleados los motivará desarrollar cierto nivel de esfuerzo cuando creen que eso los llevará a obtener una buena evaluación de su desempeño; que ésta conducirá a premios organizacionales como un bono, aumento de salario o ascenso; y que los premios satisfarán las metas personales de los empleados. Por tanto, la teoría se centra en tres relaciones.

1. Relación esfuerzo–desempeño. La probabilidad que percibe el individuo de que desarrollar cierta cantidad de esfuerzo conducirá al desempeño.

2. Relación desempeño–recompensa. Grado en que el individuo cree que el desempeño a un nivel particular llevará a la obtención del resultado que se desea.

3. Relación recompensas–metas personales. Grado en que las recompensas organizacionales satisfacen las metas o necesidades personales de alguien, y el atractivo que tienen dichas recompensas potenciales para el individuo (Robbins, 2009 p.197).

Teoría de las expectativas.



Figure 2 Teoría de las expectativas

Fuente: (Robbins, 2009, p. 197)

4.17 Motivación Intrínseca laboral:

La motivación humana es un proceso psicológico vinculado a la activación, dirección y persistencia de la conducta para el logro de determinados objetivos. En el ámbito laboral la motivación ha sido objeto de amplio análisis, en los que se pueden diferenciar dos grupos de motivadores: “extrínsecos” e “intrínsecos”. Los “extrínsecos” están fuera del sujeto y pertenecen al ámbito material y social. Los “intrínsecos” se presentan al ejecutar el trabajo depende de las características propias del puesto y las del trabajador.

En la investigación sobre motivación Intrínseca Laboral podemos identificar dos enfoques: el primero es de contenido, al orientarse a señalar los componentes cognitivos y afectivos que lo conforman. Así Deci y Ryan (1988) señalan que la autodeterminación y competencia es lo distintivo de la Motivación Intrínseca; para Izard (1977) el interés y excitación; para otros es la

felicidad, sorpresa y diversión (Pretty & Reliman, 1983; Reece, Cole & Olson, 1978) es el “flujo” del involucramiento profundo en la tarea (citados en Amabile, Hill; Hennessey & Tighe, 1994).

El segundo enfoque es de *proceso*, al indagar la forma como la Motivación Intrínseca Laboral se origina en los individuos. Según esta postura la motivación será una respuesta cognitiva y/o afectiva como consecuencia de la ejecución del trabajo. Como ejemplo de la respuesta cognitiva se tiene a Thomas (2000), quien indica que la Motivación Intrínseca se presentara si el trabajador considera significativo su trabajo, tiene alternativas para ejecutarlo percibe que le permite adquirir más competencias y es consciente de los avances hacia el objetivo deseado.

Con respecto a las consecuencias afectivas destaca el trabajo de Hackman y Oldman (1980), para quienes la Motivación Intrínseca se presentara si los estados afectivos positivos o negativos del sujeto varían según la calidad percibida en la ejecución del puesto, de manera que una persona presentara motivación intrínseca si experimenta sentimiento positivos cuando ejecute bien sus tareas, y sentimientos negativos si rinde mal (Solf, 2006, p.113)

4.18 Motivación Extrínseca:

“La motivación Extrínseca se da cuando se trata de despertar el interés motivacional de la persona mediante recompensas externas, como por ejemplo dinero, ascensos, etc.

Otra característica de la Motivación Extrínseca es que los motivos que impulsan a las persona a realizar la acción son ajenos a la propia acción, es decir, están determinados por esas recompensas externas. Con lo que el fin es conseguir esos intereses o recompensas, y no la propia acción en sí. Como su propio nombre indica, la Motivación Extrínseca esta relación con todo lo referente al exterior, a diferencia de la Motivación Intrínseca o interna. (Méndez, 2015)”.

4.18.1 Fases de la motivación extrínseca

Méndez (2015) afirma que según una teoría elaborada por los investigadores Deci y Ryan en 1982, existen una serie de etapas o estadios a través de los cuales la persona puede pasar de una fase en la que la motivación es puramente externa, hasta un estadio final en que es capaz de integrar y asumir el propósito de su actividad como suyo propio.

No obstante, estos estadios no son todos de obligado cumplimiento. Es decir, una persona puede comenzar en el estadio 3 y evolucionar a mantenerse en un solo estado constantemente.

1. **Motivación externa:** en esta primera etapa la motivación está completamente determinada por factores externos la persona no tiene ningún tipo de control sobre ella y realiza la tarea solamente por demanda externa y la espera de una gratificación.
2. **Motivación introyectada:** En este segundo caso la meta continúa siendo atender una demanda efectuada desde el exterior, sin embargo la retribución o satisfacción es interna. Esta motivación está relacionada con la autoestima, con la autorrealización pero la persona sigue sin tener el control absoluto.
3. **Motivación regulada por identificación:** en este tercer estadio la persona mantiene su comportamiento o ejecuta la tarea por motivos externos a ella. No obstante, posee aún más autonomía y suficiencia para tomar las decisiones en torno la recompensa.
4. **Motivación por integración:** Es el último estadio en el cual la motivación es prácticamente intrínseca. En esta etapa la persona incorpora el propósito como propio. Sin embargo, no puede categorizar como intrínseca dado que la actividad no se lleva a cabo por la mera satisfacción de realizarla. Aun así, en comparación con el resto de los estadios, este es en el que la persona obtiene un mejor rendimiento.

4.19 Orientación a la meta:

“Las personas que desean lograr una meta específica se pueden diferenciar por los motivos que le inducen a perseguir dichas metas; diferencias que a su vez permitan efectuar mediciones útiles con fines de diagnóstico y pronóstico. Este es el enfoque que ha perseguido la investigación relacionada con la dimensión Orientación a la Meta destacando en un comienzo los aportes de Dweck en el ámbito educativo (Dweck & Elliot, 1983; Dweck & Leggett. 1988; Dweck & Sorich, 1999), y luego en las organizaciones laborales a partir de la sugerencia de Button y Mathieu (1996) para ampliar el ámbito de la investigación.

Las razones que sustentan el logro de determinadas metas, a su vez están vinculadas a “pautas características de creencias, atribuciones y afectos del sujeto ante los resultados de éxito o fracaso.

De acuerdo con esto, se utilizara como definición de orientación a la meta el marco cognitivo-perceptual de los sujetos orientados a lograr una meta, sustentados por alguna razón, y con modalidades de creencias y conductas que permiten establecer diferencias entre los sujetos.

Dos de los tipos de Orientación a la Meta que se investigado más hasta la fecha constituyen la) el orientación hacia el aprendizaje (OM-Aprendizaje) y orientan hacia el desempeño (OM-Desempeño). En el primer caso los sujetos desean lograr su meta como un medio para adquirir mayor competencia, conseguir un desarrollo personal al aprender nuevas formas y estrategias de desempeño. En el segundo caso a los sujetos les interesa conseguir su meta para demostrar a los demás que son personas capaces de conseguir juicios positivos de aquellos.

Recientemente se ha establecido una diferenciación en el tipo OM-Desempeño al identificar dos subtipos: OM-Desempeño- Aproximación y OM-Desempeño-Evitación. En el primer caso

los sujetos buscan lograr una meta para demostrar a los demás su competencia y obtener juicios positivos de estos. En el segundo caso los sujetos intentan lograr una meta para evitar que los demás los perciban como incompetentes, carentes de capacidad.

La investigación actual considero los tres tipos de Orientación a la Meta descritos anteriormente.

Según la investigación vinculada la Orientación a la Meta se ha observado que la OM-Aprendizaje sería más útil para el desempeño de áreas complejas, novedosas o que cambien continuamente, mientras que la OM-Desempeño sería más beneficiosas para la ejecución de tareas simples y rutinarias.

En el ámbito de la capacitación los sujetos con mayor OM-Aprendizaje logran mejor rendimiento y mayor transferencia de lo aprendido (Kozlowski et al., 1993; Ford, Smith, Wiessbein, Gully & Salas, 1998, Brett & VandeWalle , 1999; Colquit & Simmering, 1998), además, este tipo de Orientación a la Meta está relacionado con autoeficacia, la necesidad de logro y el Locus de Control Interno Phillips & Gully, (1997).

En relación con la búsqueda de retroinformación los sujetos con alto OM-aprendizaje efectúan una búsqueda más activa, siendo lo contrario en aquellos con mayor OM-Desempeño en ciertas actividades, (VandeWalle, 2001).

Al considerar el rendimiento en ciertas actividades, se ha encontrado que el caso de vendedores con alta OM- aprendizaje lograba mayores ventas, y no existía relación entre ventas y OM-Desempeño VandeWalle, Brown, Cron & Slocum, (1999). (Solf, 2006, p.114 - 115)".

4.20 Relación entre motivación intrínseca y Orientación a la meta:

A continuación, se presentarán algunos resultados de investigaciones vinculadas a la relación entre Motivación Intrínseca y Orientación a la Meta.

Elliot & Harackiewicz (1996) afirman que “encontraron en un experimento que la (orientación a la meta) OM-Desempeño-Evitación disminuía la motivación Intrínseca de los sujetos, a diferencia de la OM-Aprendizaje y OM-Desempeño-Aproximación, que lo incrementaba”.

En el estudio de Harackiewicz y Eliot (1993) “ se analizó el rol moderador de la Motivación de Logro entre la Motivación Intrínseca y Orientación de Meta, concluyendo que la OM-Desempeño aumento la motivación intrínseca se caen los sujetos con alta Motivación de Logro, mientras que la OM-Aprendizaje realizo el interés intrínseco en aquellos con baja motivación de Logro. El rol moderador del grado de dificultad de las tareas en relación entre Motivación Intrínseca y Orientación a la Meta fue investigado por Steele-Johnson, Beuauregard, Hoover y Schmidt (2000), quienes demostraron que en el caso de tareas fáciles la OM-Desempeño se vinculaba más con la Motivación Intrínseca, mientras que en las tareas complejas la OM-Aprendizaje estaba más vincula a la motivación.

Otra variables moderadora investigada en la relación entre Motivación Intrínseca Laboral y Orientación a la Meta es el tipo de estimulación de contexto, habiéndose encontrado que la Motivación Intrínseca aumenta en los sujetos con alta OM- Aprendizaje cuando el contexto es neutral (no se estimula ninguna Orientación a la Meta), pero en el caso de estimularse el desempeño los sujetos con alta OM-Desempeño presentaba mayor Motivación Intrínseca (Solf, 2006, p.116)”.

4.21 Beneficios de la motivación en el trabajo:

Anteriormente, las empresas prestaban muy poca atención a la motivación de los trabajadores porque lo consideraba inútil y una pérdida de tiempo, al igual que la formación laboral. Esto ha creado que muchas empresas se hayan estancado y se hayan vuelto poco competitivas por no conocer ni aplicar la pregunta ¿Cuáles son los beneficios de la motivación en el trabajo?

No hace muchos años se empezaron a reconocer las ventajas y a dominar cuales son los beneficios de la motivación en el trabajo y, aunque hay empresas que no se esfuerzan en ello, cada vez más empresarios lo tienen en cuenta a la hora de gestionar sus negocios.

¿Cuáles son los principales beneficios de la motivación laboral?

1. Una mejor imagen de la empresa: cuantas mejores cosas hace la empresa mejor es su imagen.
2. Mayor compromiso con la empresa: Colaboradores que siente que se les valora en la empresa y que se hace algo porque se encuentren más a gusto se sentirán implicados con ella.
3. Mayor rendimiento laboral: trabajadores motivados rinden más porque se sienten mejor en su trabajo y hacen con una mayor eficacia.
4. Más y mejores ideas de mejora: los colaboradores que se sienten valorados y motivados son capaces de tener nuevas ideas y transmitirlas a sus superiores.
5. Menores inconvenientes para la empresa: (con su consecuencia de pérdida de beneficios). Trabajadores desmotivados se sienten mal en su trabajo, por lo que pueden tener mayores enfermedades laborales y accidentes de trabajo, ser impuntuales, faltar más días al

trabajo, crear un mal ambiente, llevarse mal con sus compañeros etc. Todo esto conlleva pérdidas económicas para el negocio.

6. Mayor competitividad empresarial: empresas cuyos colaboradores rinden más, tiene más y mejores ideas, se sienten a gusto en su trabajo y dan lo máximo de si son mucho más competitivas que otras.
7. Menos fugas de cerebros: trabajadores que no se sienten bien en su espacio de trabajo tienden a irse, trabajadores que se sienten a gusto y motivados en su empleo tienden a quedarse en la empresa aunque otras pueden ofrecerles una mejores condiciones.

Mejor imagen de la empresa como buen empleador, lo que lleva a atraer talentos o colaboradores valiosos. Tan importante es saber tener los talentos como captarlos, por ello, hay que diseñar estrategias para ambas cosas, y sin duda la motivación las lleva necesariamente a las dos. Y es que si la empresa esa esfuerza por sus colaboradores ganara una imagen de “Buen Empleador (Iris integra el valor de la eficacia, 2014)

4.22. Otras evidencias del impacto de la motivación laboral en los resultados empresariales

4.22.1 Empleados felices, empresas más productivas

Mariana Leal Directora de recursos humanos de Michael Page Colombia La motivación es algo más que el salario, pues se ha evidenciado que es un factor importante dentro de las compañías, debido a que el factor de salario emocional juega un papel importante debido a que genera sentido de pertenencia, agradecimiento y orgullo por la empresa en la que se trabaja. Promover un buen clima laboral, mantener la motivación entre los empleados y colaboradores, estimular, la creatividad y el trabajo colaborativo, ser flexible con los horarios y ofrecer un menú

de beneficios que cobijen al funcionario y a su familia son algunas de las características que se comparten las empresas consideradas como los mejores lugares para laborar.

La productividad puede jugar un papel fundamental en los colaboradores pues esta puede ser muy productiva para la empresa ya que puede generar mayor productividad.

Con apoyo de las cajas de compensación y un buena dosis de creatividad es posible implementar iniciativas que hagan sentir a los trabajadores un activo fundamental de la compañía y contribuyan a cultivar su sentido de pertenencia y a que cada vez estén as orgullosos de la empresa.

Conozcamos algunas de las ideas y beneficios que se pueden implementar en una organización:

Ideas creativas

1. Licencias de maternidad más largas.
2. Días de regalo para trabajar en casa durante los primeros meses de vida de un hijo.
3. Un determinado número de días laborales al año que el empleado pueda usar como quiera.
4. Vacaciones adicionales por matrimonio.
5. Horarios flexibles. Algunas empresas incluso tienen tres horarios distintos para que la persona escoja el que más se ajuste a sus necesidades.

Iniciativas a la medida de las PYMES

1. Medio dia libre por el cumpleaños
2. La tarde de un viernes al mes libre.
3. Dos días de licencia de matrimonio al año.
4. Fiesta de Halloween.

5. Días de jeans o atuendo casual.
6. Regalos para los hijos de los empleados en navidad.

Propuestas tradicionales:

1. Salud
2. Auxilios para hacer gafas con fórmula
3. Chequeos ejecutivos.
4. Salud prepagada
5. Ocio
6. Boletas de cine
7. Acceso a exposiciones
8. Convenios con gimnasios.
9. Beneficios.
10. Aumento de la productividad.

El sentimiento de agradecimiento hacia la compañía motiva a los empleados a hacer hasta lo imposible por cumplir sus objetivos de desempeño.

Fortalecimiento del vínculo y sentido de pertenencia a la empresa (elespectador.com, 2014)”.

4.22.2 Artículo Motivación Laboral

Raul Avila en su artículo Motivación Laboral, asegura que el significado de motivación laboral se ha ido enredando con la idea de tener un trabajo bien remunerado.

Sin embargo, ms allá de las retribuciones económicas, deberíamos pensar en aquellas cuestiones que verdaderamente nos despierten interés y pasión por lo que hacemos.

En promedio, dedicamos entre el 23% y el 14% de nuestra vida a ámbitos laborales; y no sólo cuentan las horas presenciales exclusivamente a la labor, se le suman las horas extras realizadas, asociamos la motivación y el sueldo como un solo tema, pero indiscutiblemente a ello debemos agregarle una serie de cosas como, las responsabilidades, el liderazgo y adicionalmente los incentivos que no son netamente monetarios.

Diversos estudios realizados han concluido que el pago realizado por la labor, llega a ser sobreestimado porque hoy día toma mayor protagonismo aspectos como, el reconocimiento y la satisfacción de un trabajo bien realizado. Esto último está fuertemente asociado con la identidad, conocimiento al esfuerzo. El orgullo, y el reconocimiento al esfuerzo.

Ante ello, el liderazgo situacional parece tomar cada vez más fuerza dentro de los ámbitos empresariales, pues se adaptan al dinamismo de comportamientos y a la diversidad de necesidades del equipo. Los resultados se consiguen, entonces, a partir de la valoración de los niveles de competencia arraigados a cada uno de los miembros del equipo de trabajo; y aunque esto parezca un trabajo arduo para la gerencia, esto se debe basar en la confianza e identificación de tipos de liderazgo asertivos, que puedan ser aplicados dependiendo de las relaciones que se generan entre empleado y empleador.

Algo que vale la pena mencionar es, encaminarse en la búsqueda motivacional, primero es necesario describir de primera mano lo que nos gusta hacer, y en lo que destacamos para poder desarrollarnos en talento humano. Según expertos en psicología, este último punto sobre el descubrimiento de las habilidades, es uno de los más difíciles de alcanzar e incluso, llega a ser frustrante (Dinero, 2017)”.

4.22.3 La motivación laboral clave, en una empresa.

José Guerra en su artículo la motivación laboral clave, en una empresa, la palabra “motivación” se deriva del latín motus, que significa movido, y de motio, que traduce movimiento y hace referencia a los estímulos que se mueven a la persona a realizar determinadas acciones y persistir en ellas hasta su culminación. En este sentido, está relacionada con la voluntad y el interés.

También se define la motivación como el impulso y el esfuerzo que llevan a actuar y que obligan a los seres humanos a poner más empeño en sus labores, lo cual les ayuda a superar obstáculos, satisfacer deseos y alcanzar metas y sueños.

Es así que la motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo específico. Hoy en día es un elemento importante en la administración de personal, por lo que se requiere conocerla, y más que ello, dominarla e implementarla, pues solo así la empresa estará en condiciones de formar una cultura organizacional sólida.

En efecto, la motivación está relacionada con el deseo, la necesidad y el anhelo, porque estos proveen eficacia al esfuerzo colectivo orientado a conseguir los objetivos de la empresa, por ejemplo, empuja al individuo a la búsqueda continua de mejores circunstancias a fin de realizarse profesional y personalmente, integrándolo así a la comunidad donde su acción cobra más significado.

En una empresa, el CEO, presidente, gerente o persona que tiene a sus cargo la máxima autoridad de la gestión y dirección, debe analizar la cultura y el clima organizacional existentes e identificar los impulsos y necesidades de sus colaboradores (sean fisiológicas, de afecto, reconocimiento laboral, prestigio social o autoafirmación) y canalizar su comportamiento hacia

el óptimo desempeño de su trabajo. En desarrollo de monitoreo de los comportamientos, capacidades y habilidades, se determinan los trabajadores más productivos y sobresalientes con el fin de incentivarlos a través de un sistema de recompensas y hacerles notar que la organización los aprecia y valora, pues son importantes y necesarios.

En este sentido, la motivación se constituye en un factor importante, ya que permite canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta del trabajador hacia el logro de objetivos que interesan a las organizaciones y a la misma persona. Por esta razón los administradores, directores o gerentes deben interesarse en recurrir a aspectos relacionados con la motivación, para coadyuvar en la consecución de las metas empresariales. Sin embargo, junto a la motivación hay que considerar otros factores como la formación académica, la capacidad y la experiencia previa, que también influyen en la productividad laboral. Generar impacto en la organización, no obstante, la motivación del personal se constituye en un medio importante para apuntalar el desarrollo de los trabajadores y, por ende, mejorar la productividad en la organización, siendo considerada como una de las claves para mejorar el ambiente laboral.

Para mantener tal grado de compromiso y esfuerzo, las instituciones tienen que valorar adecuadamente la cooperación de sus miembros, estableciendo mecanismos y estrategias que permitan disponer de una fuerza de trabajo suficientemente motivada para un desempeño eficiente, que conduzca al logro de los objetivos y las metas, para que genere un impacto en la entidad y que al mismo tiempo logre satisfacer las expectativas y aspiraciones individuales (portafolio.co, 2011)”.

4.23 Medición de la motivación laboral.

Con el afán de introducir la parte conceptual de este proyecto es importante señalar los comentarios que se han vertido al respecto de este tema; según Kreitner & Kinicki (1997) “el modelo de características laborales es un enfoque más reciente sobre el diseño de puestos de trabajo. Es una extensión directa de la ampliación del trabajo e intenta señalar aquellas situaciones y aquellos individuos para los que el diseño de puestos de trabajo es más efectivo; en este sentido, el modelo de características laborales representa un enfoque contingente. Hellriegel & Slocum (2009), refieren que el modelo de características laborales del puesto es uno de los enfoques más conocidos para el diseño de puestos. Este modelo utiliza las recomendaciones de Herzberg de sumar motivadores al trabajo de una persona y minimizar la cantidad de factores higiénicos que se utilizan”.

Para Hadi & Adil (2010), “el éxito de las características laborales para predecir la motivación intrínseca es un tanto empírica como teórica, en el encuentro de un apoyo en esta teoría, ya que las dimensiones laborales fueron acertadas estadísticamente y de manera significativa para predecir el modelo de motivación extrínseca”.

De acuerdo con Fuentes, Munduate, & Fortea (1996), “el modelo de las características del puesto trata de especificar el modo en que interactúan las propias características del puesto de trabajo y las características de los sujetos, para determinar las circunstancias en las que un trabajo enriquecido llevará o no a resultados positivos. (Treviño, 2012 p. 52)

4.23.1 El modelo de las características laborales de Hackman y Oldham:

J Richard Hackman y Greg Oldham (1975) desarrollan el modelo de las 5 características de la tarea para la motivación en el trabajo, estableciendo tres estados psicológicos que hacen posible la motivación intrínseca por el propio trabajo:

1. Autonomía
2. Feedback (Retroalimentación)
3. Desafío en el trabajo:
 - 3.1. Diversidad de las habilidades.
 - 1.2 Identificación de la tarea.
 - 1.3 La importancia de la tarea.

Items utilizados en la escala y sus dimensiones correspondientes.	
Autonomía	1. Organizo mi trabajo 2. Resuelvo mis propios problemas 3. Decido medios y procedimientos.
Diversidad de Habilidades	4. Enfrento situaciones nuevas 5. Tareas rutinarias. 6. Actividades complejas. 7. Actividades estructurales
Feedback	8. Mi superior informa mis resultados. 9. Expresa reconocimiento 10. Da información periódica
Identificación de la tarea	11. Me identifico con mi trabajo 13. Mi trabajo significa mucho para mi 15. Satisfacción personal por mi trabajo
Importancia de la tarea	12. Mi trabajo es importante. 13. 14. Mi contribución es insignificante. 14. 16. mii trabajo merece pena

Tabla 1.El modelo de las características laborales de Hackman y Oldham

Fuente: (López, 1997) pág. 260

De esta forma el modelo MCT (Modelo Características del Trabajo) describe los aspectos que un puesto de trabajo requiere para que proporcione un ambiente adecuado para la motivación intrínseca y satisfacción laboral. Los aspectos son:

1. Los estados psicológicos
2. Las características de los puestos de trabajo
3. Variables Moderadoras
4. Resultados

Lo anterior nos proporciona información pertinente para la etapa de diagnóstico, sentando las bases para realizar un estudio más completo.

4.23.2 El método

“Básicamente el modelo desarrollado por Hackman y Oldham en 1975, establece las consideraciones que se deben presentar en un puesto de trabajo para que éste, proporcione el ambiente adecuado en un individuo para generar en él, motivación intrínseca y satisfacción laboral; esas consideraciones son: los estados psicológicos, las características del puesto de trabajo, moderadores o variables moderadoras y los resultados que produce el modelo. Sin duda, cada una de ellas tiene una importante función en el contexto del modelo, destacando que los estudiosos de esta teoría establecen que si el enfoque de un estudio o investigación al respecto se orienta a la efectividad del diseño o rediseño del puesto de trabajo, es indispensable tomar en cuenta todas las consideraciones anteriores. Sin embargo, hay que recordar que este estudio está orientado en esta etapa al diagnóstico del mismo, sobre el cual se generaran recomendaciones que podrían llevar al análisis completo del modelo (Treviño, 2012 p. 52)”.

La interacción de los conceptos mencionados en el método desarrollado por Hackman y Oldham se puede apreciar en la figura 3.

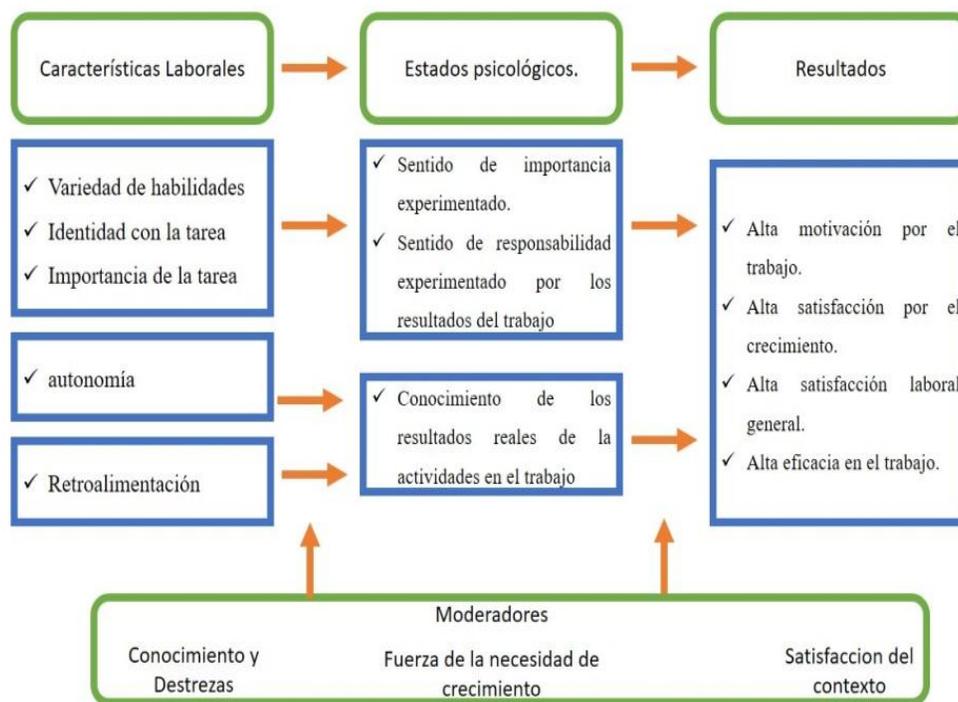


Figure 3 Modelo teórico de las características del trabajo propuesto por Hackman y Oldham

Fuente: (Treviño 2012 p. 53)

4.23.3 Descripción del modelo

“Si se parte de la idea de la vinculación con una de las teorías de la motivación descritas al inicio de este estudio, se puede interpretar desde la Teoría de las Expectativas de Vroom Munduate (1984) referenciado por Fuertes, Munduate, & Fortea (1996), en la cual define que la primer cuestión planteada en el modelo es la de determinar cuáles son las condiciones de trabajo que permiten una elevada motivación intrínseca; es decir ¿Cómo 54 habrá de diseñarse el trabajo

para que el sujeto pueda auto administrarse este tipo de recompensas? A partir del anterior cuestionamiento, surge en la mayoría de los autores que abordan el modelo de Hackman & Oldham (1975) la explicación descriptiva del propio modelo, en lo personal pretendo abordarlo de manera clara, concisa y con las definiciones encontradas para lograr este fin, por lo que comparto de manera inicial, una conceptualización gráfica (Treviño, 2012 p. 53)”.
 Con una secuencia lógica, y partiendo de las preguntas razonables que se van realizando conforme avanza el modelo; las cuales quedan más claras en la figura 4

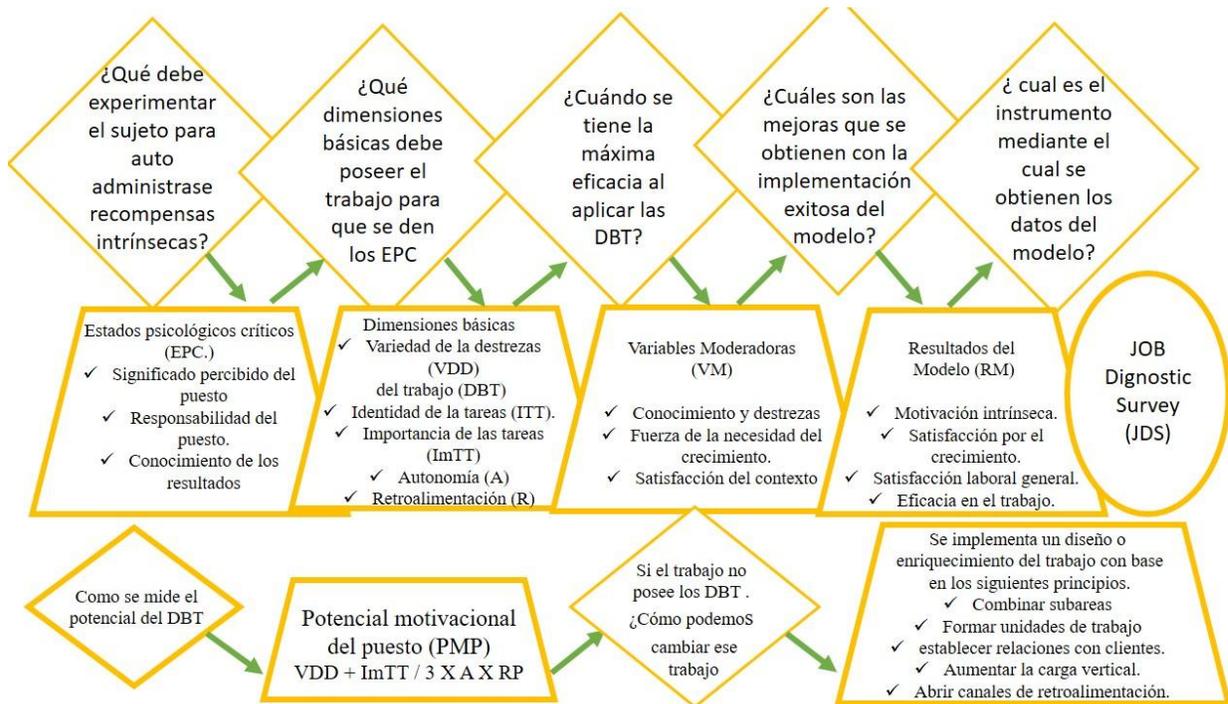


Figure 4 Descripción del modelo de Hackman & Oldham

Fuente: (Treviño 2012 p. 54)

4.23.4 Estados psicológicos críticos (EPC):

Treviño (2012) afirma que Estos estados son internos de cada individuo, lo que los hace no manipulables, la presencia de estos aumenta la probabilidad de resultados favorables sin embargo al presentarse las cinco dimensiones básicas, aumenta la probabilidad de experimentar los tres estados psicológicos.

1. Significado percibido: Es el grado que el colaborador le da como intrínsecamente significativo dentro de su propio sistema de valores
2. Responsabilidad del puesto: Es el grado de responsabilidad que el colaborador da a sus labores realizadas.
3. Conocimiento de los resultados: Es el grado en que el colaborador está seguro de lo bien que está haciendo su trabajo

Los tres estados psicológicos son internos a los individuos y, por tanto, no representan las dimensiones del propio trabajo que pueden ser cambiadas o manipuladas. Para esto, la teoría de las características del puesto identifica cinco dimensiones básicas, que cuando están presentes aumentan la probabilidad de que un ocupante experimente esos estados psicológicos.

4.23.5 Dimensiones básicas del trabajo (DBT):

Treviño (2012) Afirma que son tres las características que determinan la importancia que el sujeto asigna al contenido de su trabajo y que percibe su empleo como algo significativo.

1. Variedad de destrezas: Se refiere a la cantidad de habilidades y talentos con las que cuenta el colaborador para realizar sus funciones, esta característica está relacionada

- con el primer Estado Psicológico Crítico en la medida que percibe su empleo como algo significativo (Significado percibido del puesto)
2. Identidad de las tareas: Tener la capacidad de identificar una labor de principio a fin con un resultado visible.
 3. Importancia de las tareas: Trata de que tanto el trabajo impacta en la vida de las personas en el ambiente organizacional y/o el externo.
 4. Autonomía: Hace referencia a la libertad con la que las personas se programa para ejecutar sus funciones y está directamente relacionada con el segundo Estado Psicológico Crítico (La responsabilidad percibida)
 5. Retroalimentación: Es el grado en que las actividades le proporcionan información al trabajador de forma clara sobre el desempeño de sus funciones, que se relaciona finalmente con el tercer Estado Psicológico Crítico (Conocimiento de Resultados)

El modelo desarrollado por Hackman y Oldham (1975) establece la siguiente fórmula para obtener el Potencial Motivacional del Puesto (PMP) de acuerdo con los resultados obtenidos con el cuestionario Job Diagnostic Survey (JDS)

$$PMP = [(VDD + ITT + ImTT / 3) (A)] [RP]$$
 siendo:

PMP: Potencial Motivacional del Puesto

VDD: Variedad de destrezas

ITT: Identidad de las tareas

ImTT: Importancia de las tareas

A: Autonomía

RP: Retroalimentación

De acuerdo con lo anterior, para obtener una puntuación alta deberá tener alta por lo menos una de las tres características que impactan el significado del trabajo y ser sobresaliente en autonomía y retroalimentación, según Smith & Hitt (2005) la puntuación baja en autonomía o retroalimentación reducirá el PMP ya que (la responsabilidad y el conocimiento de resultados) deben estar presentes para que los resultados personales y laborales sean altos, por el contrario una puntuación baja en cualquiera de las tres características que impactan el significado del trabajo no afectan el PMP ya que pueden ser compensada con las demás.

En el caso hipotético de obtener resultados desfavorables al realizar el cuestionario, será necesario rediseñar los o el puesto de trabajo, basándose en los principios establecidos para el enriquecimiento.

Principios para la implementación del enriquecimiento de puestos de trabajo.

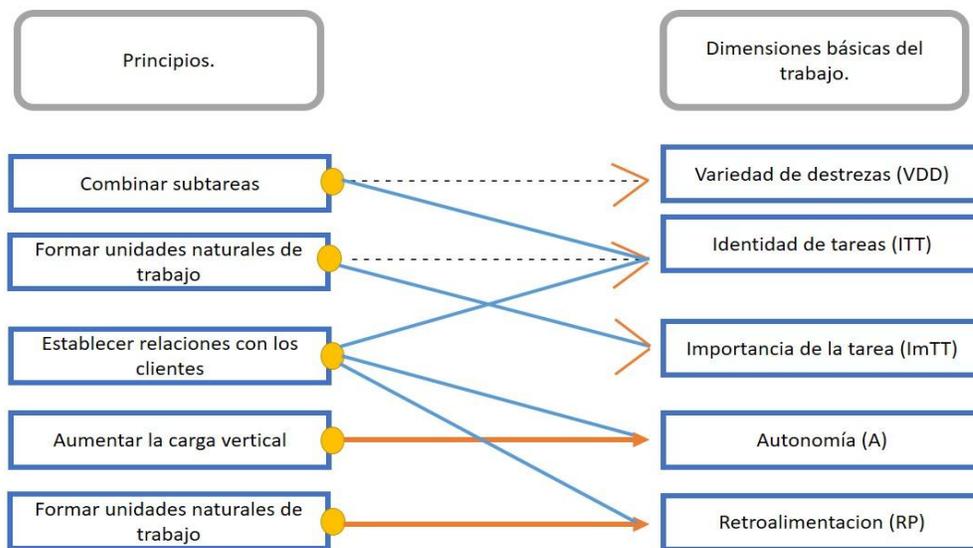


Figure 5 Principios para la implementación del enriquecimiento de puestos de trabajo

Fuente: (Treviño 2012 p. 58.)

1. Combinar subtareas: tanto la variedad de destrezas como la identidad de las tareas pueden ser mejoradas, reuniendo siempre que sea posible, las tareas fraccionadas que existan, y formando nuevos y mayores módulos de trabajo.
2. Formar unidades naturales de trabajo: la asignación de tareas debe configurar una relación inherente o lógica para incrementar la identidad e importancia del trabajo.
3. Establecer relaciones con los clientes: siempre que sea posible conectar con las personas de otras unidades de trabajo para incrementar la variedad de destrezas, la autonomía y la retroalimentación.
4. Aumentar la carga vertical de trabajo: para incrementar la autonomía, una vez fijada la cuota de producción, el trabajador debe gozar de cierta libertad para el establecimiento de programas diarios, decidir el orden de acción dentro de las limitaciones del proceso, y asegurar la provisión de materiales, entre otros.
5. Abrir canales de retroalimentación: se trata de suprimir las barreras que pueden existir entre el trabajador y la fuente natural de datos sobre eficacia de trabajo. Ello es preferible a la retroalimentación social, salvo que el rol de las personas informantes tenga un carácter de cliente, o a través de estadillos (registros de los resultados de la tarea) normalizados de producción. La informática ofrece muchas posibilidades para desarrollar estos canales.

4.23.6 Variables moderadoras:

Treviño (2012) afirma que la descripción de los moderadores que realizan Fuertes, Munduate, & Fortea (1996) son:

1. Elevada intensidad de la necesidad de autorrealización: aunque todos los empleados puedan experimentar los estados psicológicos críticos, serán los que tengan alta

- necesidad de crecimiento los que responderán de forma positiva a éstos. Además estas personas con alta necesidad de crecimiento, serán las que con más probabilidad experimentarán los estados psicológicos críticos cuando sus puestos de trabajo cuenten con las dimensiones básicas para ser potencialmente motivadores.
2. Satisfacción con los otros factores de contexto: según se deduce de las investigaciones de Hackman et al (1979), Oldham (1976) y Oldham et al (1976), los sujetos que perciban que sus puestos de trabajo reúnen las dimensiones básicas señaladas, experimentan una alta motivación interna cuando están satisfechos con su supervisor, sus compañeros, su compensación económica, su seguridad o estabilidad en el trabajo, y cuando además están deseosos de satisfacer las necesidades de crecimiento.
 3. Competencias y conocimientos relevantes del puesto de trabajo: una propiedad esencial de la motivación intrínseca deriva del hecho de que un sentimiento positivo es el resultado de una buena ejecución. Si un puesto de trabajo reúne las características motivadoras básicas y un sujeto no posee las capacidades y habilidades relevantes al mismo, no logrará un buen desempeño y sentirá una gran insatisfacción que impedirá en el futuro la motivación intrínseca.

4.23.7 Resultados del modelo:

“El modelo aplicado de manera exitosa, y considerando todas las aristas involucradas, al establecer que si el diseño del puesto se encuentra en condiciones aceptables en relación a sus características básicas; o bien, si ya pasó por una intervención de enriquecimiento del puesto, y adicionalmente, los moderadores se encuentran fuertes; los resultados deberán estar orientados a

una alta motivación intrínseca, una alta satisfacción por el crecimiento, además se percibirá una alta eficacia en el trabajo. Al respecto Fuertes, Munduate, & Fortea (1996), comentan que cuando los puestos de trabajo reúnen las características básicas, sus titulares tienen oportunidad de satisfacer su necesidad de crecimiento personal y su capacidad de aprender nuevas habilidades, lo que les procura una elevada satisfacción con su trabajo (Treviño, 2012 p. 61)”.

4.24. Tipos de motivación y necesidades corporativas

“Sin embargo, es bueno aclarar que la motivación no siempre se produce de la misma forma. El concepto es el mismo, pero la manera como se hacen efectivas las acciones de motivación varía en función de lo que necesitan las empresas. Conozcan el siguiente ejemplo: una fábrica de textiles con más de 400 empleados, dividida además en varias secciones y departamentos, no puede implementar el mismo modelo de motivación que un periódico con 15 trabajadores y en donde todos sus integrantes participan de las decisiones que se toman a diario. El tamaño de la empresa, la estructura corporativa, el tipo de actividad y los objetivos generales son algunos de los factores que ayudan a identificar el modelo de motivación más apropiado para la organización. Pero antes de entrar en ese aspecto, se deben repasar brevemente los tipos de motivación laboral más extendidos en el sector empresarial y algunos de los beneficios. A lo mejor vamos recabando pistas para la pregunta inicial (Business School, 2016)”.

4.24.1 Enriquecimiento del trabajo:

“Cuando el trabajador no tiene ninguna incidencia en el diseño, planificación, evaluación y monitorización de las tareas que realiza, lo más normal es que no se sienta partícipe de lo que hace. Las empresas deben optar por lo contrario: integrar a su personal hasta el punto de que participe en los procesos y sientan que su voz cuenta en el momento de las decisiones (Business School, 2016)”.

4.24.2 Mejora de las condiciones laborales:

“Este modelo propone el aumento de la motivación mejorando las condiciones físicas. Logísticas y contractuales de los trabajadores. La idea es satisfacer las necesidades diarias y crear climas propicios para la ejecución de las funciones o el aumento del bienestar de los colaboradores (Business School, 2016)”.

4.24.3 Adecuación persona-cargo:

“La técnica de la educación se basa en la elección de personas cualificadas para cargos específicos. Los criterios que sigue para tal sistema de selección son los méritos profesionales y cualidades y habilidades personales. No hay nada que motive más que ocupar el cargo para el uno está preparado; lo contrario es fuente de insatisfacción, apatía y, a veces, frustración (Business School, 2016)”.

4.24.4 Establecimientos de objetivos:

“Es este modelo, el líder del proyecto llega a un acuerdo con sus colaboradores sobre las metas a alcanzar. Los trabajadores las asumen como tal y sacan lo mejor de sí para cumplir con dichos objetivos. Por lo general, este va de la mano de la fijación de plazos o límites temporales,

que en buena medida le otorga sentido al cumplimiento de las metas. Si las labores son muy complejas, lo más normal es que se subdividan en objetivos intermedios (Business School, 2016)”.

4.24.5 Evaluación del rendimiento laboral:

“Consiente en realizar evaluaciones periódicas sobre el desempeño de cada uno de los trabajadores o de los grupos de trabajo de una empresa. Antes de ello, es fundamental definir los indicadores que se utilizarán en el proceso, pues son los que definirán el tipo de información obtenida. Una vez realizada la evaluación, es importante que el personal conozca los resultados y que en torno a ellos se generen debates y diálogos permanentes (Business School, 2016)”.

4.24.6 Reconocimiento de logros:

“Es de los sistemas más empleados. El líder de una compañía reconoce los logros que sus colaboradores obtienen y así lo expresan. Aunque la recompensa no venga asociada a incentivos económicos o materiales, el reconocimiento es un buen aliciente para seguir por la senda del buen rendimiento (Business School, 2016)”.

4.24.7 Participación y delegación:

“La esencia de esta última motivación es sencilla: nadie mejor que los colaboradores para saber cómo debe diseñar su trabajo. Por tanto, las empresas les otorgan libertad para que participen en ello y tracen su propia hoja de ruta. En algunos casos, especialmente en empresas con estructuras complejas o que tengan un personal numeroso, dicha participación se delega directamente en los colaboradores y se miden en función de los resultados (Business School, 2016)”.

4.25. Algunos modelos complementarios de motivación:

(Business School, 2016) afirma que en cuanto a los modelos tradicionales, vale la pena mencionar que a lo largo del tiempo han sido referentes en esta área:

4.25.1 Modelo integrativo:

“Para los teóricos Hodggestt y Altman, creadores de este modelo la motivación es un elemento que guarda relación directa con el desempeño y la satisfacción laboral. Es el resultado de un todo en el que se asocian las necesidades, las condiciones físicas del sitio de trabajo, la realización profesional o el acceso a los recursos, entre otros elementos los incentivos juegan un papel determinante (Business School, 2016)”.

Hodggestt y Altman, en su libro de comportamiento organizacional presentan un modelo de motivación, donde la relación entre motivación-desempeño-satisfacción sigue siendo el punto focal. Este modelo integrativo combina todo lo que se conoce sobre el importante y complejo fenómeno de la motivación: necesidades, impulso de realización, factores de higiene, expectativa, motivación, desempeño y satisfacción.

Este modelo representa algunos de los descubrimientos más recientes sobre el tema de la motivación. Ver figura 6

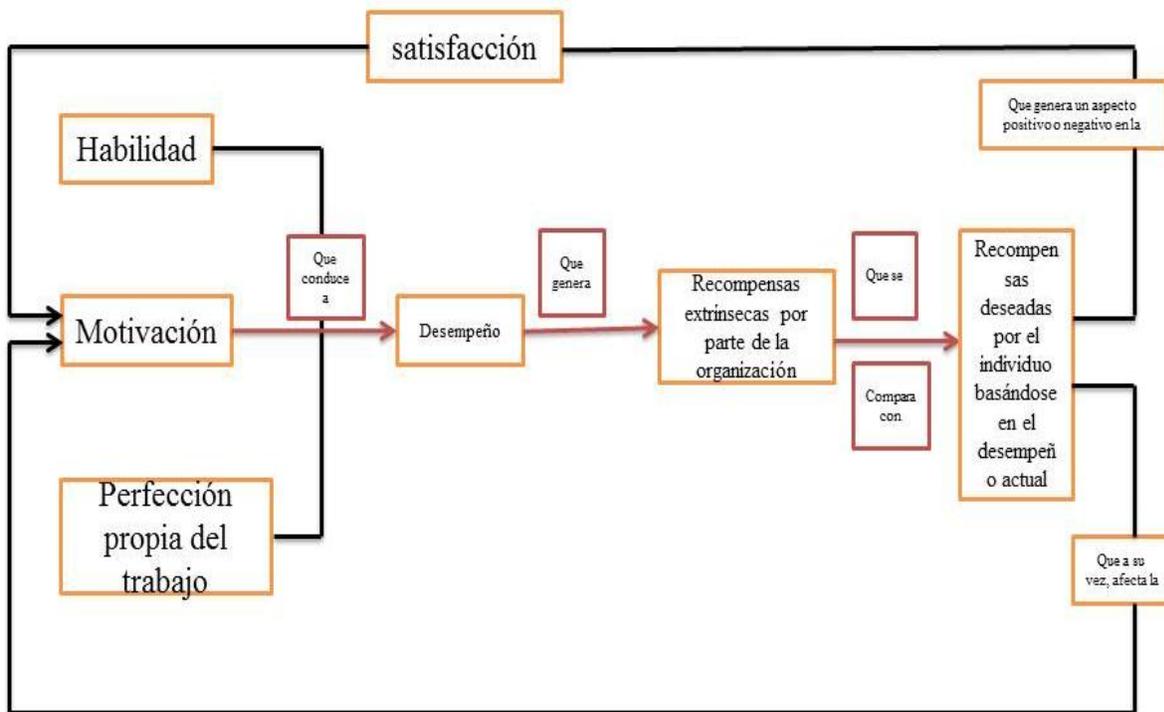


Figure 6 Modelo Hodgestt y Altman

Fuente: Rubio (2013)

Las recompensas son la base misma de este proceso. La conducta es una función de sus consecuencias.

Las personas se sienten satisfechas o no, motivados o no, dependiendo de las recompensas que reciben por lo que hacen. Recompensas que pueden ser tanto extrínsecas como intrínsecas. El desafío del dirigente consiste en saber qué tipo de recompensa espera cada individuo y luego asociarla con el desempeño.

Conviene reflexionar que si una organización desea una fuerza laboral con motivaciones elevadas, debe estar preparada para pagar por el buen desempeño. Cosa que se complica en las instituciones no lucrativas o regidas estrechamente por los sindicatos, debido a las mismas

restricciones internas; de ahí que en estos casos se requiera de buenos administradores, capaces para negociar y convencer, o bien resignarse a aceptar algo menos que el rendimiento posible (Rubio, 2013)”.

4.25.2 Modelo de Porter Lawler:

“El enunciado teórico de Porter y Lawler se presenta en forma de modelo, donde el esfuerzo o la motivación para el trabajo es un resultado de lo atractiva que sea la recompensa y la forma como la persona percibe la relación existente entre esfuerzo y recompensa.

La segunda parte de este modelo es la relación entre el desempeño y las recompensas. Las personas esperan que quienes realicen los mejores trabajos, sean quienes perciban los mejores salarios y obtengan mayores y más rápidas promociones. Ver figura 7

Lógico que esto no siempre sucede por eso existe tantas personas desmotivadas en el trabajo; pero este modelo pretende convencer de lo necesario de tomar en cuenta lo que el individuo espera y su percepción de lo que es lo justo para que quienes toman decisiones en las organizaciones, no cometa errores que lleven a una insatisfacción y que esta se refleje en la motivación para trabajar y ser productivos.

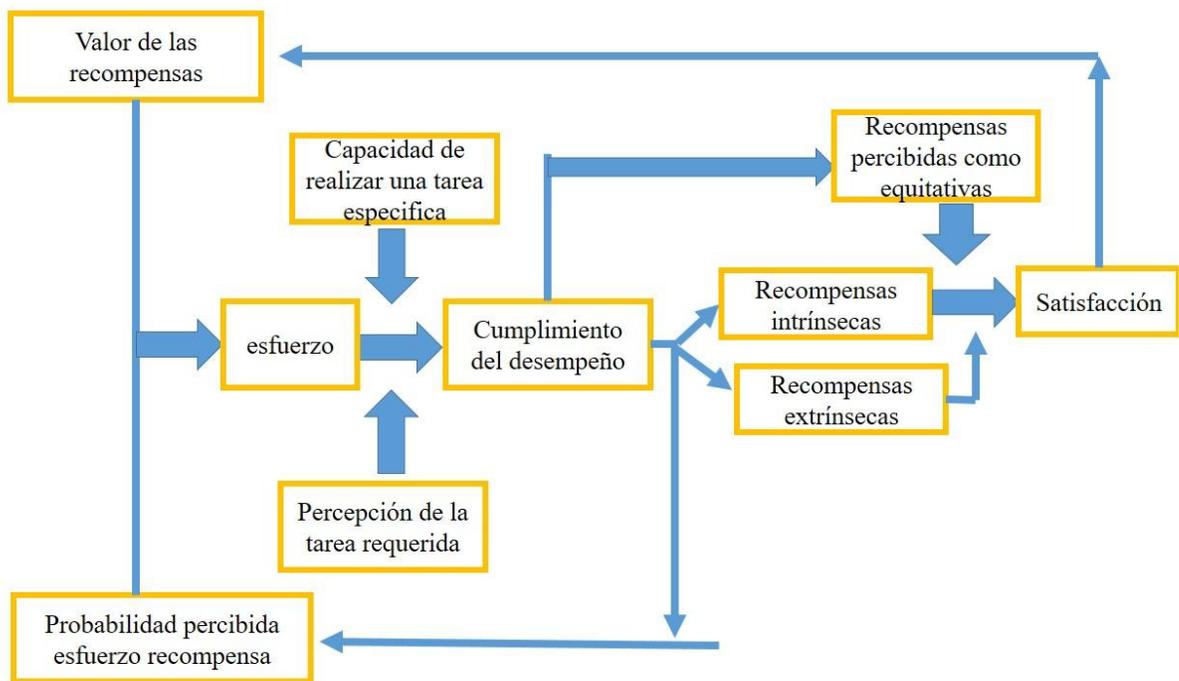


Figure 7 Modelo Porter Lawler

Fuente: Rubio (2013)

El modelo de Porter y Lawler, presentan dos alternativas de recompensas. Cuando un trabajador llega al límite en el cual la organización puede responder con recompensas extrínsecas a su desempeño, el individuo deberá encontrar fuentes internas de satisfacción en el trabajo, estas son las recompensas intrínsecas que dependerán del individuo, no de la organización, como son recompensas psicológicas, sólo son reales cuando la persona las acepta.

La tercera parte vital de modelo es la que asocia con la equidad (es decir con el sentimiento de justicia). Es preciso que las personas estén convencidas que las recompensas que reciben son justas. Es preciso también que las personas tengan la confianza de que una persona que realiza un desempeño muy pobre comparado al que ellos consideran realizar, no gana las mismas

recompensas que ellos. Esta tendencia a compararse con los demás es parte de la naturaleza humana y no la podemos evitar.

Por consiguiente a equidad tiene dos dimensiones: en primer lugar el individuo espera ganar recompensas de acuerdo a que la habilidad y el esfuerzo desplegado, y en segundo lugar la persona desea que se le pague en relación a otros que desempeñan las mismas funciones con igual eficacia.

El modelo de Porter y Lawler ha sido bien recibido por especialistas y teóricos del comportamiento organizacional, debido a que algunas de sus partes han sido sometidas a experimentación y comprobación empírica, con buenos resultados (Rubio, 2013)”.

4.25.3 Modelo de expectativas:

“Es el modelo más individualizado de todos. Los directivos de las empresas deben conocer de cerca su grupo de colaboradores e identificar en ellos las expectativas de futuro que tengan. Se trata de generar incentivos para que tales planes puedan materializarse dentro de las dinámicas de la empresa, por ejemplo incluyendo en su proceso de promoción interna o asignando proyectos específicos. De esta forma se busca aumentar la satisfacción profesional de cada uno de ellos (Business School, 2016)”.

“La teoría de las expectativas de Víctor Vroom profesor de la escuela de dirección de Yale, sugiere que una persona tiende a actuar de una manera concreta según la creencia de que, tras realizar una acción, llegará la recompensa.

Según explica Rubén Turienzo, en El pequeño libro de la motivación (edita Alianza), esta teoría es una de las más utilizadas actualmente y fue expresada a través de la siguiente fórmula:

Motivación = Valencia x Expectativas x Instrumentalidad.

1. Valencia: El primer concepto mide el valor o la importancia que una persona le otorga a la recompensa que se puede lograr después del trabajo.
2. Expectativa: Es la relación entre el esfuerzo y el desempeño, es decir mide la confianza del individuo depositada en conseguir o no los resultados esperados.
3. Instrumentalidad: Este elemento mide hasta qué punto una persona cree que su empresa lo otorgará las recompensas prometidas.

En caso de que el cumplimiento de alguno de los conceptos fuese nulo, la motivación sería inexistente. Si, por ejemplo, una persona no le otorga valor a la recompensa, considera que no puede conseguir los resultados esperados o cree que no recibirá la recompensa, carecerá de motivación llevar a cabo las acciones necesarias.

Según Turienzo, “este teorema no puede medirse como Vroom propone, con una puntuación concreta, sino más bien como una reflexión”. Esto es debido a que se trata de una serie de elementos subjetivos que no pueden ser contabilizados numéricamente. (Empresas Saludables, 2018)”.

4.25.4 Como aplicar la teoría de las expectativas de Vroom en el trabajo:

“Si bien es cierto que los sentimientos relacionados con esta teoría no se pueden medir cuantitativamente, se pueden realizar aproximaciones que permitan conocer a los empleados.

1. Analiza la importancia que los colaboradores le dan a las expectativas. Si valoran más las intrínsecas (satisfacción, felicidad, sensación de cumplimiento) o las extrínsecas (salarios, ascensos, días libres). Esta información permite conocer qué tipo de liderazgo conviene más utilizar: transaccional o transformacional.

2. Trata de conocer las creencias que impulsan al personal a actuar de manera determinadas para fomentarlas.
3. Analiza la confianza depositada de los colaboradores en la empresa y en los superiores. Si un colaborador cree que las promesas de su jefe no se van a cumplir, sus niveles de motivación descenderán considerablemente. Por ello, es importante fomentar relaciones sanas entre los miembros de un mismo equipo.

Esos factores se pueden desarrollar a través de dinámicas de grupo, en las que participen varios o todos los colaboradores, o a través de entrevistas personales, cuando se quiere analizar el tema de manera más profunda (Empresas Saludables, 2018)''.

5. METODOLOGÍA

El presente estudio se ha determinado a la aplicación de la encuesta en el área de Producción de la empresa Crear Impresión Offset Digital S.A.S, que cuenta con un 10 colaboradores directamente relacionados a esta dependencia la cual se considera operativa, la siguiente investigación se basa en el modelo de J Richard Hackman y Greg Oldham (1975) para medir el grado de satisfacción laboral de los tras considerar que incluye dimensiones medibles, utilizando una escala de likert de 5 puntos. Para la medición se diligenció una encuesta con preguntas de acuerdo a cada dimensión.

13.1 Análisis de los Resultados de la encuesta final.

La siguiente tabla muestra que el nivel general de satisfacción laboral de los colaboradores encuestados en el área de Producción de la empresa Crear Impresión Offset Digital SAS es del 3.73.

Tabla 2 Promedios de las dimensiones

NUMERO DE PREGUNTA	DIMENSIONES DE ANALISIS	PROMEDIOS				TOTAL DIMENSION
(1,2,3)	AUTONOMIA	3,7	4,1	3,5		3,77
(4,5,6,7)	DIVERSIDAD DE HABILIDADES	4,4	3,5	3,5	2,3	3,43
(8,9,10)	FEEDBACK O RETROALIMENTACION	2,3	1,8	2,8		2,30
(11,12,13)	IDENTIFICACION CON LA TAREA	4,3	4,4	4,7		4,47
(14,15,16)	IMPORTANCIA DE LA TAREA	4,7	4,5	4,8		4,67
CALIFICACIÓN TOTAL						3,73

Tabla 3 Convenciones de interpretacion

	Promedios de cada pregunta
	Promedio de cada dimensión
	Promedio total o calificación total

El puntaje promedio de cada dimensión es el promedio de los puntajes obtenidos en las preguntas que la componen.

El puntaje general es el promedio de los puntajes de cada dimensión.

6. RESULTADOS

A continuación se presentan los resultados obtenidos luego de realizar una encuesta tipo Likert en una escala de 5 puntos, la muestra estuvo direccionada a los empleados del departamento de producción de la empresa Crear Impresión Offset Digital S.A.S.

Para interpretar el resultado general obtenido se utiliza la siguiente escala:

1= Muy insatisfecho. 2= Insatisfecho. 3= Ni satisfecho Ni insatisfecho. 4= Satisfecho. 5= Muy satisfecho.

1. Autonomía:

(1,2,3)	AUTONOMIA	3,7	4,1	3,5	3,77
---------	-----------	-----	-----	-----	------

- ✓ De acuerdo con la escala anterior se puede evidenciar que los colaboradores en esta dimensión en promedio se encuentran en un nivel cercano a la satisfacción (3.77).
- ✓ En promedio los colaboradores no se sienten ni satisfechos ni insatisfechos frente a la pregunta número 3: Puede decidir sobre los medios y procedimientos que utilizara para cumplir sus funciones. (3.5)
- ✓ En promedio los colaboradores se sienten satisfechos frente a la pregunta número 2: Resuelven de manera autónoma los problemas que se presentan en su puesto de trabajo (4.1).
- ✓ La desviación estándar de la dimensión es 0.25
- ✓ La varianza de la dimensión es de 0.06

2. Diversidad de habilidades:

(4,5,6,7)	DIVERSIDAD DE HABILIDADES	4,4	3,5	3,5	2,3	3,43
-----------	---------------------------	-----	-----	-----	-----	------

- ✓ De acuerdo con la escala anterior se puede evidenciar que los colaboradores en esta dimensión en promedio se sienten: Ni satisfechos ni insatisfechos (3.43).
- ✓ En promedio los colaboradores se sienten insatisfechos frente a la pregunta número 7: Las actividades que desempeña se encuentran claramente estructuradas (2.3)
- ✓ En promedio los colaboradores se sienten satisfechos frente a la pregunta número 4: Se enfrenta a nuevas situaciones en el desempeño del cargo (4.4).
- ✓ La desviación estándar de la dimensión es 0.75
- ✓ La varianza de la dimensión es de 0.56
- ✓ Esta desviación es un poco más alta, pero por ser inferior a 1, se puede afirmar que no existe una dispersión significativa en los datos.

3. Feedback o retroalimentación.

(8,9,10)	FEEDBACK O RETROALIMENTACION	2,3	1,8	2,8		2,30
----------	---------------------------------	-----	-----	-----	--	------

- ✓ De acuerdo con la escala anterior se puede evidenciar que los colaboradores en esta dimensión en promedio se sienten: Insatisfechos (2.30).
- ✓ En promedio los colaboradores se sienten muy insatisfechos frente a la pregunta número 9: Sus superiores reconocen en público o en privado sus esfuerzos y logros (1.8)
- ✓ En promedio los colaboradores se sienten ni satisfechos ni insatisfechos frente a la pregunta número 10: Su superior le ofrece información periódicamente sobre tareas, actividades, objetivos, y demás aspectos relacionados con su trabajo (2.8).
- ✓ La desviación estándar de la dimensión es 0.41
- ✓ La varianza de la dimensión es de 0.17

4. Identificación de la tarea

(11,12,13)	IDENTIFICACION CON LA TAREA	4,3	4,4	4,7		4,47
------------	-----------------------------	-----	-----	-----	--	------

- ✓ De acuerdo con la escala anterior se puede evidenciar que los colaboradores en esta dimensión en promedio se sienten: Satisfechos (4.47).
- ✓ En promedio los colaboradores se sienten satisfechos frente a la pregunta número 11: Se sienten identificados con su trabajo (4.3)
- ✓ En promedio los colaboradores se encuentran en un nivel cercano a muy satisfechos frente a la pregunta número 13: Su trabajo significa mucho para usted (4.7)
- ✓ La desviación estándar de la dimensión es 0.17
- ✓ La varianza de la dimensión es de 0.03

5. Importancia de la tarea

(14,15,16)	IMPORTANCIA DE LA TAREA	4,7	4,5	4,8		4,67
------------	-------------------------	-----	-----	-----	--	------

- ✓ De acuerdo con la escala anterior se puede evidenciar que los colaboradores en esta dimensión en promedio se sienten: Satisfechos (4.67).
- ✓ En promedio los colaboradores se sienten satisfechos frente a la pregunta número 15: Su contribución a la misión de la empresa es importante (4.5),
- ✓ En promedio los colaboradores se encuentran en un nivel muy cercano a muy satisfechos frente a la pregunta número 16: Su trabajo vale la pena (4.8)
- ✓ La desviación estándar de la dimensión es 0.12
- ✓ La varianza de la dimensión es de 0.02

✓ Ésta es la dimensión que muestra un menor grado de dispersión en los datos.

Nota: El análisis completo de las respuestas dadas por los colaboradores del área de Producción de la empresa Crear Impresión Offset Digital SAS se encuentran en el anexo 1 (Análisis de los resultados).

7. CONCLUSIONES

Finalmente el modelo de las características laborales de Hackman y Oldman (1980), permitió medir el nivel de la motivación intrínseca de los empleados de la empresa Crear Impresión Offset Digital S.A.S, donde se evidencio que para la mayoría de ellos, su trabajo y tareas son muy importantes, de manera que si presentan motivación intrínseca porque experimentan sentimientos positivos cuando ejecutan bien sus tareas.

El modelo de las características laborales, fue aplicado con éxito en el departamento de producción de la empresa Crear Impresión Offset Digital S.A.S, porque clarifico que es en la dimensión del feedback donde la alta gerencia y sus subalternos están fallando, al impedir que el personal tenga retroalimentación de las funciones desempeñadas.

El desempeño de las funciones de los empleados demuestra que se sienten motivados a cumplir con sus deberes, el promedio obtenido en la importancia de la tarea, demuestra que con un 4.8 en una escala de 1 a 5 donde 5 es lo más alto, los empleados sienten que su trabajo vale la pena y por esta razón su desempeño es favorable.

La motivación intrínseca del personal de la compañía Crear Impresión Offset Digital S.A.S se encuentra en un nivel cercano a la satisfacción, porque son autónomos y tienen control sobre su ambiente de trabajo, se puede sugerir a la alta gerencia empezar a tener retroalimentación con sus colaboradores, de esta forma se lograría maximizar la satisfacción de los colaboradores con su puesto de trabajo, debido a que aumentara el sentimiento de efectividad laboral y estarían completamente motivados.

Es necesario implementar un programa de evaluación por objetivos para cada uno de ellos y permitirles conocer cuáles son sus fortalezas y debilidades para que haya retroalimentación.

Según J. Richard Hackman y Greg Oldham la autonomía es quizá el factor más importante dentro de las características del puesto de trabajo, ya que le permite al colaborador tener libertad y más control sobre su ambiente laboral y es capaz de desarrollar nuevas estrategias para realizar sus tareas, concluyendo así que a mayor grado de autonomía mayor nivel de satisfacción con su trabajo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ¿Cuáles son los beneficios de la motivación en el trabajo? (2014). Retrieved March 31, 2018, from <http://www.iris-integra.net/cuales-son-los-beneficios-de-la-motivacion-en-el-trabajo/>
- ¿Qué es la teoría de las expectativas de Vroom? | Bienestar emocional | Mi empresa es saludable. (n.d.). Retrieved June 17, 2018, from <http://www.miempresaessaludable.com/bienestar-emocional/articulo/qué-es-la-teoria-de-las-expectativas-de-Vroom>
- ¿Qué modelo de motivación laboral es el más apropiado para mi empresa? | El blog de retos para ser directivo. (n.d.). Retrieved June 17, 2018, from <https://retos-directivos.eae.es/que-modelo-de-motivacion-laboral-es-el-mas-apropiado-para-mi-empresa/>
- "motivación y desempeño laboral. (n.d.). Retrieved from <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/05/43/Sum-Monica.pdf>
- acosta oviedo katherine carolina. (2012). La Pirámide de Maslow. Retrieved March 31, 2018, from <http://www.eoi.es/blogs/katherinecarolinaacosta/2012/05/24/la-piramide-de-maslow/>
- Alciades Guerra, J. (n.d.). La motivación laboral, clave en una empresa. Retrieved May 6, 2018, from <http://www.portafolio.co/economia/finanzas/motivacion-laboral-clave-empresa-148308>
- Amador Cid, O. (2013). Teoría de los dos factores de Herzberg • GestioPolis. Retrieved March 29, 2018, from <https://www.gestiopolis.com/teoria-de-los-dos-factores-de-herzberg/>
- Amézquita, Rodríguez, R. J. (2014). TEORÍAS CONTEMPORÁNEAS DE LA MOTIVACIÓN. | Desarrollo al Éxito. Retrieved August 26, 2018, from <https://desarrolloalexito.wordpress.com/2014/09/23/teorias-contemporaneas-de-la-motivacion/>

- Ato García, M., López Pina, J. A., & Universidad de Murcia. (1997). IV Simposio de Metodología de las Ciencias del Comportamiento. Servicio de Publicaciones, Universidad de Murcia.
- Empleados felices, empresas más productivas | Elespectador.com. (n.d.). Retrieved March 29, 2018, from <https://www.elespectador.com/especiales/empleados-felices-empresas-mas-productivas-articulo-528650>
- Escalante, Shirley; Gonzales, C. (2009). La motivacion como factor significativo en el desempeño laboral de los empleados del área comercial y ventas de las fundaciones que otorgan microcrédito en la ciudad de Cartagena, 131. Retrieved from <http://190.242.62.234:8080/jspui/bitstream/11227/1413/1/Motivacion.pdf>
- Fin De Grado, T., García, V., Tutor, S., & Merino Tejedor, E. (2012). La motivación laboral estudio descriptivo de algunas variables. retrieved from <https://uvadoc.uva.es/bitstream/10324/1144/1/TFG-B.60.pdf>
- Fuentes, N. C., Sánchez, J. L., & Pérez Acosta, A. M. (1998). Persona revista de la Facultad de Psicología, Universidad de Lima. Persona: Revista de la Facultad de Psicología, ISSN 1560-6139, N° 19, 2016, págs. 201-220. Universidad de Lima. Retrieved from <http://www.redalyc.org/html/1471/147112814005/>
- full-text. (n.d.).
- Gerencia y Motivacion: Teorias y Modelos de Motivación y Satisfacción. (n.d.). Retrieved August 28, 2018, from <http://gerenciaymotivacion.blogspot.com/2013/12/teorias-y-modelos-de-motivacion-y.html>
- Gutiérrez Reyna, J. A. (n.d.). Teoría X y teoría Y de Mcgregor | Gerencie.com. Retrieved May 6,

2018, from <https://www.gerencie.com/teoria-x-y-teoria-y-de-mcgregor.html>

Modelo de Porter y Lawler. (n.d.). Retrieved June 17, 2018, from <http://administracion-de-rr-hh.blogspot.com/2013/07/modelo-de-porter-y-lawler.html>

Motivacion. (n.d.). Retrieved May 6, 2018, from <http://www.degerencia.com/tema/motivacion#noticias>

Motivación extrínseca: definición, características y efectos. (n.d.). Retrieved March 31, 2018, from <https://psicologiaymente.net/psicologia/motivacion-extrinseca>

Motivación extrínseca - Motivación. (n.d.). Retrieved March 31, 2018, from <https://www.euroresidentes.com/empresa/motivacion/motivacion-extrinseca>

Motivación laboral por Raúl Ávila Forero. (n.d.). Retrieved March 31, 2018, from <http://www.dinero.com/opinion/columnistas/articulo/motivacion-laboral-por-raul-avila-forero/245349>

Motivación y satisfacción en el trabajo y sus teorías. (n.d.). Retrieved March 29, 2018, from <http://www.luismiguelmanene.com/2012/09/16/la-motivacion-y-satisfaccion-en-el-trabajo-y-sus-teorias/>

OoCities - Geocities Archive / Geocities Mirror. (n.d.). Retrieved June 17, 2018, from <http://www.oocities.org/>

Parra J. (1964). Las teorías X e Y de McGregor, 2. Retrieved from <https://www.gerencie.com/teoria-x-y-teoria-y-de-mcgregor.html>

Pirámide de Maslow. (n.d.). Retrieved August 25, 2018, from <http://economipedia.com/definiciones/piramide-de-maslow.html>

pirámide de maslow - Buscar con Google. (n.d.). Retrieved March 31, 2018, from

https://www.google.com.co/search?q=pirámide+de+maslow&rlz=1C1NHXL_esCO688CO688&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=0ahUKEwj_9Oqt-JfaAhXBmVkKHXliDdYQ_AUICigB&biw=1366&bih=637#imgrc=J4w952HoUwQphM

Rojas, A. Z. (2008). Motivación, liderazgo y comportamiento organizacional, 1–3. Retrieved from <http://www.losrecursoshumanos.com/motivacion-liderazgo-y-comportamiento-organizacional/>

sabater, valeria. (n.d.). La teoría del inconsciente según Sigmund Freud. Retrieved May 6, 2018, from <https://lamenteesmaravillosa.com/teoria-inconsciente-segun-sigmund-freud/>

Teorías contemporáneas de la motivación. | Desarrollo al Éxito. (n.d.). Retrieved March 31, 2018, from <https://desarrolloalexito.wordpress.com/2014/09/23/teorias-contemporaneas-de-la-motivacion/>

Teorías contemporáneas de la Motivación - Comportamiento Organizacional. (n.d.). Retrieved March 29, 2018, from <https://cursoco.weebly.com/teoriacuteas-contemporacuteneas-de-la-motivacioacuten.html>

Tesis, P. De, & Grado, T. F. De. (2014). Relación entre motivación laboral y desempeño apasionado, 0–23. Retrieved from https://sifp.psico.edu.uy/sites/default/files/Trabajos_finales/Archivos/tfg_marino_daniela_30-10-2014.pdf

Torrealba Yuscanni. (2015, julio 16). Teorías de la motivación organizacional. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/teorias-de-la-motivacion-organizacional/>

Wonnova. (s.f.). Teoría de la autodeterminación: como motivar a usuarios usando gamificación. Recuperado el 20 de septiembre de 2014, de <http://www.wonnova.com/blog/teoria-de-la-autodeterminacion-como-motivar-a-usuarios-usando-gamificacion-201307>

Donneys Gonzalez, F. (s.f.). Comportamiento organizacional. Recuperado el 20 de septiembre de 2014, de <http://cursoco.weebly.com/teoriacuteas-contemporacuteneas-de-la-motivacioacuten.html>