

La motivación laboral, factor fundamental para el logro de objetivos organizacionales: Caso empresa manufacturera de tubería de acero

(Work motivation, fundamental factor for achievement of organizational objectives: Case of a steel pipe manufacture company)

Ramírez, R., J. L. Abreu y M. H. Badii *

Resumen. En el presente estudio se plantea como objetivo general de la investigación, determinar si la motivación laboral es factor fundamental para el logro de los objetivos de la organización, enfocado a una empresa manufacturera de tubería de acero. Se determinaron los factores que motivan al recurso humano a desempeñar su trabajo con calidad, así como la relación que guarda la motivación laboral con la productividad y la satisfacción de cada persona.

Palabras claves. Motivación laboral, calidad en el trabajo, satisfacción, productividad

Abstract. This study presents as a research objective to determine if the work motivation is the fundamental factor for the achievement of the objectives of the organization, focused on a steel pipe manufacture company. The factors that make the human resource to do its work were determined, including the relation between work motivation, productivity and the satisfaction of the individual.

Key words. Work motivation, quality at work, satisfaction, productivity

Introducción

En las últimas décadas, en las sociedades industrializadas ha ocurrido una serie de cambios sociales, económicos y culturales que han impactado con fuerza a las distintas esferas de desarrollo del ser humano, afectando no sólo los modos de vida de las personas, sino también las relaciones sociales y el vínculo que establece el individuo con las organizaciones a las que pertenece.

En este escenario, la sociedad globalizada del siglo XXI requiere de organizaciones dinámicas que se adapten con velocidad a dichos cambios y que desarrollen en sus empleados comportamientos más flexibles y creativos, para que sean capaces de satisfacer las necesidades específicas de un exigente mercado que opera en un medio ambiente dinámico y altamente competitivo. Este desafío no sólo se presenta para las instituciones, sino también para las personas que en ellas trabajan, en el entendido que el núcleo básico de cualquier sistema organizacional lo constituye la relación existente entre persona y organización.

Son las personas las que realizan cotidianamente una serie de actuaciones, que se convierten en actividades coordinadas de la organización, de modo que ésta logra alcanzar sus objetivos y, en definitiva, realizar su misión. En este sentido, es gracias a la cooperación y contribución de las personas, en el desempeño de sus roles, que se hace posible el desarrollo de la organización y los progresos sistemáticos en el logro de sus objetivos. Persona y organización se encuentran en una constante interacción, que se fundamenta en una expectativa recíproca entre individuo y organización respecto del desempeño esperado y la retribución que se recibirá a cambio.

Así, es posible preguntarse en qué medida las diferencias entre un desempeño sobresaliente y un desempeño promedio o deficiente tienen su base en diferencias motivacionales.

En su mayoría las investigaciones realizadas sobre las organizaciones se han enfocado en elementos tales como la estructura, el tamaño de la organización y su diseño. Adquiere importancia, entonces, tomar en cuenta los factores dinámicos como el clima, la formación de equipos, el manejo de conflictos, la cultura, el liderazgo, la comunicación y, también, lo que aquí ocupa: la motivación. Cabe señalar que dichos factores están íntimamente relacionados con las interacciones que surgen entre los miembros de la organización, los procesos productivos y las formas específicas de administración de los recursos humanos. Por lo tanto, su estudio dará cuenta de cómo se integran las necesidades humanas con las necesidades de la organización, influyendo así en la eficiencia de los procedimientos y en la eficacia de las estrategias implementadas para el logro de los objetivos.

En este contexto, se presenta el siguiente estudio, que plantea como problemática central investigar acerca **del rol que juega la motivación laboral dentro de la organización.**

Referencias de la empresa estudiada

Misión

Suministro de tubería de acero al carbono con costura longitudinal recta destinada a las aplicaciones industriales en el área petrolera, eléctrica, hidráulica, minera y de la construcción.

Visión

Ser líderes a nivel nacional e internacional en el suministro de tubería de acero para la conducción de fluidos bajo las más estrictas normas de calidad (ISO 9001-2000 y API 5L y 5CT certificación que exigen las compañías petroleras).

Plantas

- Planta 1 fabricación de tubería 20-48 diámetros en espesor de hasta 1" (Ubicada en Monterrey, Nuevo León)
- Planta 2 fabricación de tubería 18-36 diámetros en espesor de hasta 5/8" (Ubicada en Monterrey, Nuevo León)
- Planta 3 fabricación de tubería 6 5/8-16 diámetros en espesor de hasta 1/2" (Ubicada en Monterrey, Nuevo León).
- Planta 4 recubrimientos de productos anticorrosivos, postes para la industria eléctrica y tubería ranurada. (Ubicada en Apodaca, Nuevo León)
- Planta 5 fabricación de tubería 20-150 diámetros en espesor de hasta 2 1/2" (ubicada en Villa de García).

Política de calidad

Trabajamos, en conjunto con nuestros clientes y proveedores, para fabricar tubería de acero al carbón de manera oportuna, en cumplimiento con especificaciones, normas, códigos y reglamentaciones de protección ambiental.

Todo el personal de la empresa está comprometido y busca en forma activa a través del sistema de calidad, la mejora continua en la ejecución de sus funciones, aportando sugerencias que logran la satisfacción de nuestros clientes y creando un ambiente de trabajo propicio para el desarrollo personal y profesional de quienes laboramos en la empresa. Nos esforzamos para hacer las cosas bien a la primera vez. El objetivo de nuestra política y procedimientos es asegurar que nuestra organización sea exitosa en su empeño por satisfacer plenamente al cliente.

Resumen económico al 31 de octubre de 2007:

- Ventas anuales \$ 1, 138,237 miles de pesos
- Contribución marginal 40.92 %
- Utilidad neta 21.41 %

Resumen laboral al 31 de octubre de 2007:

- Empleados 152
- Sindicalizados 465

Objetivo general

- 1) Determinar si la motivación laboral es factor fundamental para el logro de los objetivos de la organización.

Objetivos específicos

- 1) Determinar si la motivación laboral debe de ir de acuerdo al grado de escolaridad y puesto que desempeña cada persona.
- 2) Identificar cómo se relaciona la motivación laboral con la satisfacción y la productividad en el trabajo y verificar la relación que existe entre el nivel de sueldos y salarios con la motivación.
- 3) Analizar como se relaciona la motivación laboral con la calidad en el trabajo.

Justificación

El tema de la motivación de los trabajadores y su aplicación metódica en el ámbito del trabajo adquiere fuerza recién desde la segunda mitad del siglo pasado, cuando se comenzaron a utilizar conceptos y metodologías específicas de las ciencias del comportamiento aplicadas a la relación entre el hombre y su trabajo. Los aportes

teóricos y prácticos obtenidos de estos estudios han tenido consecuencias para distintos procesos en la organización, como lo son el diseño del trabajo, el estilo de administración, los sistemas de promoción y el tipo de compensación, entre otros.

Encontrar, desarrollar y mantener una motivación laboral adecuada tiene una relevancia práctica esencial. El hecho de manejar información sobre cómo guiar a los trabajadores hacia desempeños sobresalientes, puede orientar las iniciativas e intervenciones empresariales respecto a cómo, a través de la motivación se pueden lograr los objetivos de la organización.

Así mismo será posible esclarecer el tipo de compensación que mejor motivará a los trabajadores a mostrar un desempeño superior, considerando siempre la cultura imperante en la organización.

En otras palabras, se contará con valiosos antecedentes para el fomento de programas específicamente orientados al logro de óptimos resultados laborales, alineados con las metas organizacionales y con la satisfacción personal de los trabajadores.

Finalmente los resultados de este proyecto son importantes para la organización, le va a permitir saber si la motivación laboral que se imparte en cada uno de los niveles de la organización es la adecuada para el logro de los objetivos de la misma.

Planteamiento del problema

Dentro de una organización el factor humano juega un papel fundamental ya que son las personas quienes realizan las funciones de planear, organizar, dirigir y controlar con el objetivo de que la organización opere en forma eficiente y eficaz. Sin personas no existe la organización y de ellas depende en gran medida el éxito y la continuidad de la empresa.

Por ello es esencial que la empresa logre que el personal, que en ella labore, se encuentre adecuadamente motivado para alcanzar los objetivos organizacionales y personales.

En la actualidad uno de los problemas más urgentes que encaran las empresas modernas es encontrar la manera de motivar al personal para que pongan mas empeño en sus labores y aumentar la satisfacción e interés en el trabajo.

Según Schultz (1995) sean hechos progresos muy importantes en las técnicas de reclutamiento, selección, asignación y capacitación de empleados. Pero ninguna de las actuales lograra la calidad del trabajo, a menos que el personal este motivado para rendir su máximo esfuerzo posible.

Anteriormente, explica Schultz (1995) la alta dirección creía que la solución era sencilla: si había que motivar a los empleados, bastaba con incrementarles el sueldo. Tal suposición gozo de aceptación, pero en la actualidad ya no es suficiente, debido a que existe en la personas el impulso de cumplir con otras necesidades de satisfacción. La nueva generación de empleados exige trabajos mas interesantes que satisfagan sus necesidades mas profundas, las cuales no siempre se refieren al bienestar económico.

Muchas personas no aceptan un trabajo aburrido y cansado por muy buen sueldo que les ofrezcan. Por ello las empresas están obligadas a proporcionar trabajos más significativos, la cual es la única manera de lograr un buen rendimiento y que el personal se sienta contento e interesado con el trabajo que desempeña.

En lo que atañe a la motivación señala Chiavenato (1999) las personas son diferentes: las necesidades varían de individuo a individuo y producen diversos patrones de comportamiento. Los valores sociales y la capacidad individual para alcanzar los objetivos también son diferentes. Además, las necesidades, los valores sociales y las capacidades del individuo varían con el tiempo. No obstante esas diferencias, el proceso que dinamiza el comportamiento son más o menos semejantes en todas las personas.

El problema de la motivación es fundamental en todo tipo de empresas, puesto que al no tener al personal motivado en la forma adecuada el cliente (interno o externo) sufre las consecuencias de empleados insatisfechos pues producen artículos u ofrecen servicios de baja calidad.

Preguntas de investigación

- 1) ¿Es la motivación laboral factor fundamental para que las organizaciones logren sus objetivos?
- 2) ¿Cuál es la relación entre el nivel de sueldos y salarios con la motivación laboral?
- 3) ¿Depende la motivación laboral del grado de escolaridad de cada persona?
- 4) ¿Deberá la motivación laboral estar en función del puesto que desempeña cada trabajador?
- 5) ¿Cómo se relaciona la motivación laboral con la satisfacción laboral?
- 6) ¿Cómo se relaciona la motivación laboral con la productividad?
- 7) ¿Cómo se relaciona la motivación laboral con la calidad en el trabajo?

Sistema de hipótesis

Hipótesis general

H (o): La motivación laboral es factor fundamental para el logro de los objetivos de la organización.

Hipótesis nula

H (n): La motivación laboral no es factor fundamental para el logro de objetivos de la organización.

Hipótesis secundarias

H (1): Los sueldos y salarios son la fuente principal de motivación del recurso humano.

H (2): La motivación laboral debe de ir de acuerdo al grado de escolaridad de cada persona.

H (3): La motivación laboral debe de estar en función del puesto que desempeña cada persona.

H (4): La motivación laboral incrementa el grado de satisfacción laboral en la organización.

H (5): La motivación laboral incrementa la productividad en la organización.

H (6): La motivación laboral incrementa la calidad en el trabajo.

Marco teórico

1. Concepto de motivación

Existe una importante cantidad de información teórica y práctica acerca de la motivación en las personas. Su desarrollo conceptual es histórico e involucra el aporte de diversas disciplinas. Su origen se encuentra en la filosofía y en los aportes de autores como Sócrates, Platón, Aristóteles y Tomás de Aquino, entre otros. Aquí, el énfasis estaba en la naturaleza irracional e impulsiva de los motivos y en la división entre el alma y el cuerpo. En la era moderna, Descartes distinguió entre aspectos pasivos (cuerpo) y activos (mente) de la motivación. Más tarde, Charles Darwin propuso la idea de instinto y su origen genético y William James popularizó la teoría del instinto de la motivación humana, idea que los etólogos modernos denominaron patrones de acción fija.

Todo este cúmulo de información puede ser analizado desde diversos puntos de vista. Desde las teorías psicoanalíticas, la motivación se relaciona con las pulsiones inconscientes que determinan la vida psíquica del individuo. Desde la fisiología, es el resultado de una reacción homeostática que busca disminuir la tensión fisiológica que se genera ante un estado de insatisfacción o necesidad.

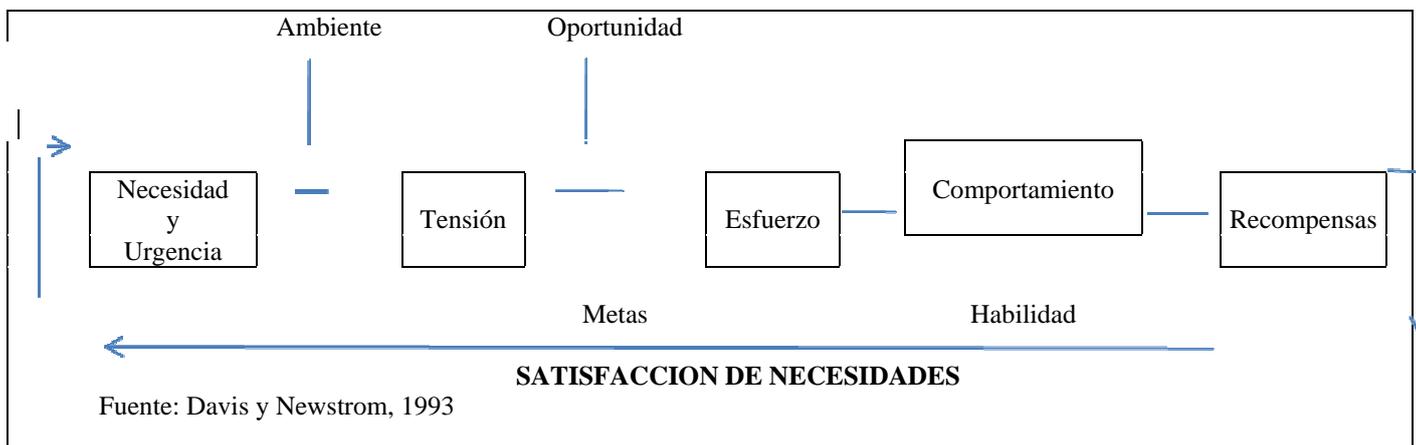
Otros autores, desde perspectivas humanistas, proponen modelos integrados y jerarquizados donde diversos procesos son analizados a la luz de su fuerza motivacional. Los psicólogos sociales abordan el tema de los incentivos y aspectos cognitivos que median la conducta en contextos reales, y los conductistas, harán énfasis en los reforzadores ambientales y en las contingencias que afectan el comportamiento de las personas. Ya en la década de los setenta, el modelo sistémico y su cibernética de primer orden destierran conceptos como el de motivación, para hablar de autorregulación.

Paralelamente, la mirada cognitiva se inspiraba en la metáfora del ordenador e ignoraba en parte procesos como la emoción y la motivación (Reeve, 1994). En este sentido, el estudio de la motivación puede ser entendido como "la búsqueda de las condiciones antecedentes al comportamiento energizado y dirigido" (Reeve, 1994).

Por otra parte, se puede concebir a la motivación como aquellos "procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo para conseguir una meta" (Robbins, 2004). Esta definición posee tres elementos principales: intensidad, esfuerzo y persistencia. La intensidad consiste en la medida de esfuerzo que la persona utiliza para lograr su objetivo. Este esfuerzo deberá canalizarse en la dirección de la meta deseada. La persistencia se refiere a la medida tiempo en que una persona sostiene dicho esfuerzo.

Los seres humanos tienen muchos motivos que impulsan la conducta; es más, algunos autores afirman que "la conducta no la provoca nunca un solo motivo, sino que está en función de una pluralidad de motivos dominantes y subordinados que actúan juntos en forma compleja" (Reeve, 1994). Cada uno de dichos motivos existe siempre en alguna magnitud distinta de cero y varía en su intensidad a lo largo del tiempo. El motivo más fuerte tendrá la mayor influencia en la conducta.

Prácticamente todo el comportamiento de los seres humanos es motivado. Las necesidades e impulsos crean estados de tensión interna que funcionan como input para que el organismo analice su entorno y procure satisfacer dicha necesidad.



En él, la motivación ocurre como consecuencia de una necesidad que provoca tensión en el organismo, de manera que se realiza un esfuerzo - mediado por una oportunidad de obtener la meta - que conduce a comportarse de una determinada forma. Dicha actuación traerá consecuencias que retroalimentan positiva o negativamente al organismo en términos de satisfacción de las necesidades, direccionando en consecuencia la conducta del individuo.

Desde una perspectiva diferente, el autor Reeve (1994) ha resaltado la existencia de un proceso motivacional que se refiere a un flujo dinámico de estados internos que ocasionan la acción humana. Este ciclo consta de cuatro etapas principales, que son:

- 1) anticipación.
- 2) activación y dirección.

- 3) conducta activa y retroalimentación del resultado.
- 4) resultado.

En la anticipación, la persona tiene alguna expectativa de la emergencia de un motivo, caracterizado como un estado de privación y de deseo de conseguir una determinada meta.

Durante la activación y dirección, el motivo es activado por un estímulo extrínseco o intrínseco. Luego, se genera la conducta activa y el feedback de rendimiento. Así, la persona genera conductas para aproximarse a un objeto meta o bien alejarse de algún objeto aversivo.

Mediante la retroalimentación éxito - fracaso, el individuo evalúa la efectividad de su acción dirigida y puede reorientar su conducta en el caso de no haber obtenido la satisfacción inicial.

Finalmente, en la fase de resultado, la persona vive las consecuencias de la satisfacción del motivo.

Ya sea desde el modelo de Davis y Newstrom o de Reeve, el proceso de la motivación surgiría de una demanda interna del organismo que corresponde al motor de la acción que se retroalimenta de sus consecuencias. Es, por tanto, un sistema autorregulado y dinámico que se adapta al contexto en el que debe satisfacer su urgencia y que se rige por los resultados de sus iniciativas.

La motivación, según Espada (2006), es un factor emocional básico para el ser humano y para cualquier profesional, estar motivado significa realizar las tareas cotidianas sin apatía y sin un sobreesfuerzo adicional; aunque para unos el trabajo o las actividades de todo orden pueden representar una carga, para otros es un acicate, un revulsivo y a veces una liberación. Muchos seres humanos encuentran en el trabajo un refugio a sus frustraciones personales y profesionales, y se automotivan en su trabajo por ser la única forma de alcanzar la autoestima y el reconocimiento profesional y social. Existen innumerables individuos que poseen mucho más reconocimiento fuera de su hogar que dentro de él, pues el ser humano necesita buscar cualquier forma de afecto y autoestima aunque sea fuera de él.

Existen personas que su motivación no depende exclusivamente de ellas mismas sino de sus superiores jerárquicos y su entorno social y profesional. Existen innumerables empresas muy bien estructuradas, con excelentes profesionales pero con un liderazgo exento de capacidad motivadora; si bien es cierto que la motivación la debe emplear primero el responsable de la empresa, los subordinados deben ser conscientes que ellos también deben motivar al jefe. La motivación es un factor que se realimenta con la aportación de todos. No va en una sola dirección, la motivación debe ser interactiva y de esta forma se comparte mejor; soportar siempre la responsabilidad de motivar a los demás exclusivamente es una carga que se hace difícil e insostenible, en cambio cuando la das y la recibes divides por la mitad tu obligación y tu desgaste energético y la comparten los demás, igual que el afecto o la empatía es cosa de dos y debe compartirse.

La motivación está directamente relacionada con las necesidades humanas: cuando un ser humano tiene una necesidad siente la motivación de satisfacerla y cuando la ha conseguido generalmente deja de motivarle; necesidades primarias de seguridad, de afecto, de autoestima, todas ellas necesarias y muy buscadas por el ser humano y todas ellas motivables hasta alcanzarlas. La motivación es un motor que llevamos en nuestro mundo emocional y que nos impulsa para conseguir nuestros anhelos, en ciertos momentos lo conseguimos por nuestros propios medios y en otros necesitamos la ayuda de los demás. Vivir motivado o desmotivado es también sinónimo de vivir con ilusión o sin ella, los proyectos de futuro, los retos y desafíos solo los pueden alcanzar personas con capacidad de motivación e iniciativa personal; si el mundo que nos ofrecen los demás no nos satisface, deberemos fabricar nuestro propio mundo estimulante y motivador.

Desgraciadamente no podemos estar siempre esperando que los demás nos suban el listón de nuestra autoestima y deberemos ser nosotros los que tomemos la nave de nuestra automotivación personal. Es tan importante el factor motivacional de nuestra conducta humana, y se mueve en unos parámetros tan contradictorios, que nos podemos motivar simplemente por el ligero movimiento de una hoja de un árbol, y nos tiene sin cuidado conseguir un gran premio. El grado de motivación no es directamente proporcional por el valor del objeto que lo provoca, sino por el grado de importancia que le da la persona que lo recibe.

Para Bateman (1999) La motivación es el conjunto de fuerzas que llenan de energía, dirigen y sostienen los esfuerzos de una persona.

Al revisar el concepto de motivación tal como lo describen distintos autores, encontramos una serie de características notablemente generalizadas:

- 1) Su consideración como proceso psicológico.
- 2) La desencadena una necesidad de cualquier índole (psíquica, social o física).
- 3) Está orientada a una meta que la persona selecciona, meta cuya consecución considera válida para satisfacer esa necesidad.
- 4) Facilita la actividad en cuanto es energizante y mantenedora de esa energía hasta el logro de la meta.

En concreto, podemos decir con Delgado (1998) que la motivación es el proceso mediante el cual las personas, al realizar una determinada actividad, deciden desarrollar unos esfuerzos encaminados a la consecución de ciertas metas y objetivos a fin de satisfacer algún tipo de necesidad y/o expectativa, y de cuya mayor o menor satisfacción va a depender el esfuerzo que decidan aplicar en acciones futuras.

En este sentido genérico puede conceptuarse de forma análoga en función del ámbito de las metas al que se oriente (salud, educación, etc.). En el ámbito del trabajo (Robbins, 1994) define la motivación laboral como la voluntad para hacer un gran esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal.

Según Roussel (2000) La motivación es una característica de la psicología humana que contribuye al grado de compromiso de la persona; es un proceso que ocasiona, activa, orienta, dinamiza y mantiene el comportamiento de los individuos hacia la realización de objetivos esperados.

A pesar que los patrones de comportamiento varían (necesidades de individuo, valores sociales y capacidad individual) el proceso es el mismo para todas las personas: el comportamiento es causado (causa interna o externa, producto de la herencia y/o del medio ambiente); el comportamiento es motivado, ya sea por impulsos, deseos, necesidades o tendencias, y el comportamiento está orientado, siempre está dirigido hacia algún objetivo. Debemos añadir que «no existe la persona promedio». Los individuos son únicos: tienen distintas necesidades, distintas ambiciones, distintas actitudes, distintos deseos en cuanto a la responsabilidad, distintos niveles de conocimiento y habilidades así como distintos potenciales. Hay que entender la complejidad y la singularidad de las personas.

La motivación, dentro del ámbito laboral, es definida actualmente como un proceso que activa, orienta, dinamiza y mantiene el comportamiento de los individuos hacia la realización de objetivos esperados.

Por esto, en el ámbito laboral es importante conocer las causas que estimulan la acción humana, ya que mediante el manejo de la motivación, entre otros aspectos, los administradores pueden operar estos elementos a fin de que su organización funcione adecuadamente y los miembros se sientan más satisfechos.

2. Teorías de la motivación laboral

Se han dado muchas explicaciones sobre la motivación laboral, sobre las variables que motivan a las personas a llevar a cabo una tarea. Incluso son varias las clasificaciones que se han hecho de estas teorías, como:

- 1) La clasificación más clásica de Campbell, Dunnette y otros (1970) en teorías de contenido, que tratan de describir los aspectos y factores específicos que motivan a las personas a trabajar, y reconocen que todas las personas tienen necesidades innatas, aprendidas o adquiridas, y teorías en proceso, que se centran en la descripción de la forma de potenciar, dirigir y terminar la conducta en el trabajo.
- 2) La clasificación de Locke (1986) que se distingue entre teorías basadas en las necesidades, en los valores, teorías de las metas y de la auto-eficacia.
- 3) La más actual de Kanfer (1992), que propone un modelo heurístico de constructor y teorías motivacionales y agrupa las distintas teorías en función de los constructor que cada una considera centrales para la motivación (por ejemplo: necesidades o intereses, motivos, elección cognitiva, intenciones, objetivos, auto-regulación), ordenando estos constructor desde los más distales o alejados de la acción concreta a los más proximales o cercanos a esa acción.

Han aparecido, además, modelos integradores de algunas teorías al considerar que éstas son enfoques parciales, no contrapuestos, de una misma realidad, y que una conceptualización integradora supondrá una superación de esa parcialidad y, por tanto, una explicación más precisa y fiel de la motivación laboral (Robbins, 1994; Quijano y Navarro, 1998).

En concreto, podemos considerar que las teorías más significativas han tenido lugar a partir de los años cincuenta y, siguiendo la clasificación más clásica ya mencionada de Campbell, son las que se exponen a continuación.

2.1. Teorías de contenido

Estas teorías analizan qué elementos o factores motivan a las personas a trabajar. Algunas de las más destacadas son:

2.1.1 La jerarquía de las necesidades de Maslow (1954)

Postula que:

- 1) Cada persona tiene una jerarquía de cinco necesidades:
 - a) Fisiológicas: como alimento, agua, temperatura adecuada, sexo, vivienda etc.
 - b) De seguridad: como estabilidad personal, ausencia de amenazas, etc.
 - c) Sociales: como amistad, afecto, vinculación social, interacción, amor, etc.
 - d) Estima: tanto autoestima, como posición, reconocimiento externo.
 - e) Autorrealización: como llegar a ser lo que es capaz de ser de forma continuada.

Gráfica 1. Jerarquía de necesidades (Maslow, 1954)



- 2) Cuando una de estas necesidades está notable aunque no plenamente satisfecha, deja de motivar, y será la siguiente más elevada de la jerarquía la que motive.
- 3) Pero no entrará en juego una necesidad superior en tanto no esté ampliamente satisfecha la inmediatamente inferior.

La implicación práctica más evidente de estos postulados es que habrá que saber en qué nivel de la jerarquía se encuentra una persona para motivarla eficazmente.

Esta teoría clásica y popular no ha sido suficientemente refrendada por la investigación: no se han encontrado pruebas para prever que las estructuras de las necesidades se organicen de acuerdo con las dimensiones propuestas por Maslow, que las necesidades insatisfechas motiven ni que las necesidades satisfechas activen el movimiento hacia otro estrato de necesidades (Robbins, 1994).

La pirámide de Maslow es una teoría simplista y no muy precisa de la motivación humana, no todo el mundo avanza a través de las cinco necesidades en orden jerárquico. Pero Maslow hizo tres contribuciones relevantes. Primera: identifico categorías importantes de necesidades, que pueden ayudar a los directores y gerentes a crear reforzadores positivos eficaces como son las alabanzas, cartas de reconocimiento, evaluaciones favorables de desempeño, aumentos de sueldo entre otras. Segunda: es útil pensar en dos niveles generales de necesidades, en los cuales las inferiores deben satisfacerse antes que las superiores se vuelvan importantes. Tercera: sensibilizo a los directivos sobre la importancia del crecimiento personal y la autorrealización.

2.1.2 Teoría X-Y de McGregor (1960)

Douglas McGregor propuso dos posiciones distintas de ver a los seres humanos: una básicamente negativa, nombrada teoría X y otra básicamente positiva, nombrada teoría Y. Después de ver la manera en la cual los gerentes trataban con sus empleados, McGregor concluyó que la visión del gerente acerca de la naturaleza de los seres humanos esta en cierto agrupamiento de supuestos y que él tiende a moldear su comportamiento hacia los subordinados de acuerdo con estas suposiciones.

De acuerdo con la teoría X, las cuatro premisas adoptadas por los gerentes son:

- 1) A los empleados inherentemente les disgusta trabajar y, siempre que sea posible, tratarán de evitarlo.
- 2) Ya que les disgusta trabajar, deben ser reprimidos, controlados o amenazados con castigos para lograr las metas.
- 3) Los empleados evitarán responsabilidades y buscarán dirección formal siempre que sea posible.
- 4) La mayoría de los trabajadores coloca la seguridad por encima de todos los demás factores asociados con el trabajo y mostrarán muy poca ambición.

En contraste con estas percepciones negativas acerca de la naturaleza de los seres humanos, McGregor listó las cuatro suposiciones positivas que llamó teoría Y:

- 1) Los empleados pueden percibir el trabajo tan natural como descansar o jugar.
- 2) La gente ejercerá la autodirección y el autocontrol si están comprometidos con sus objetivos.
- 3) La persona promedio puede aprender a aceptar, aun buscar, la responsabilidad.
- 4) La habilidad de tomar decisiones innovadoras se halla ampliamente dispersa en toda la población y no necesariamente es propiedad exclusiva de aquellos que tienen puestos gerenciales.

¿Cuáles son las implicaciones motivacionales de aceptar el análisis de McGregor? La respuesta se expresa mejor en el marco presentado por Maslow. La teoría X asume que las necesidades de nivel bajo dominan a los individuos. La teoría Y supone que las necesidades de nivel alto dominan a los individuos. McGregor mismo mantiene la creencia de que las premisas de la teoría Y fueron más válidas que las de la teoría X. Por tanto, propuso tales ideas –como la toma participativa de decisiones, los trabajos desafiantes y de responsabilidad y las buenas relaciones de grupo—como métodos que podrían maximizar la motivación de un empleado.

Por desgracia, no existe evidencia que confirme cualquier grupo de suposiciones como válido, o de que aceptar las premisas de la teoría Y alterar las acciones propias en concordancia con aquel llevaran a tener más trabajadores motivados. Como será evidente más adelante en este capítulo, tanto las premisas de la teoría X como las de la teoría Y pueden ser apropiadas en situaciones particulares.

2.1.3 Teoría biofactorial de Herzberg (1959)

También llamada teoría de la motivación-higiene. El supuesto básico de este autor es que los factores que dan lugar a la satisfacción e insatisfacción en el trabajo no son dos polos opuestos de una única variable, sino que hay dos factores distintos:

- 1) El factor satisfacción-no satisfacción está influenciado por los factores intrínsecos o motivadores del trabajo como el éxito, el reconocimiento, la responsabilidad, la promoción y el trabajo en sí mismo.
- 2) El factor insatisfacción-no insatisfacción depende de los factores extrínsecos, de higiene o ergonómicos, que no son motivadores en sí mismos, pero reducen la insatisfacción. Entre estos factores están la política de la organización, la dirección, la supervisión, las relaciones interpersonales, las condiciones de trabajo o los salarios.

De acuerdo con Herzberg, los factores que conducen a la satisfacción en el trabajo están separados y son distintos de aquellos que llevan a la insatisfacción en el trabajo. Por tanto, los gerentes que buscan eliminar los factores que crean la insatisfacción en el trabajo podrán traer más paz, pero no necesariamente motivación. Estarán apaciguando a su fuerza de trabajo, pero no motivándola. Como resultado, tales características, como la política de la compañía y la gerencia, la supervisión, las relaciones interpersonales,

las condiciones de trabajo y el salario, se caracterizaron por Herzberg como factores de higiene. Cuando estos son adecuados, la gente no estará insatisfecha; sin embargo, tampoco estará satisfecha. Si queremos motivar a la gente en su trabajo, Herzberg sugiere enfatizar el logro, el reconocimiento, el trabajo en si mismo, la responsabilidad y el crecimiento. Estas son las características que la gente encuentra intrínsecamente recompensantes.

Esta teoría ha sido ampliamente criticada (Locke, 1976; Mundéate, 1984) tanto por su metodología (supone que existe una relación entre satisfacción y productividad, pero en su metodología incluye la satisfacción y no la productividad), como porque más que una teoría de la motivación, sería una teoría de la satisfacción laboral. No obstante, ha dado lugar a una técnica del enriquecimiento del trabajo que sigue vigente.

La teoría de la motivación- higiene no existe, como se menciono anteriormente, sin sus detractores. Las críticas de la teoría incluyen lo siguiente:

- 1) El procedimiento que Herzberg usó esta limitado por su metodología. Cuando las cosas están yendo bien, la gente tiende a darse el crédito a ellos mismos. En caso contrario, culpa del fracaso al ambiente externo.
- 2) La confiabilidad de la metodología de Herzberg se ha cuestionado. Ya que los clasificadores tienen que hacer interpretaciones, es posible que contaminen los hallazgos al interpretar una respuesta de una manera y tratar otra respuesta similar de forma diferente.
- 3) La teoría, en la medida en que es válida, proporciona una explicación de la satisfacción en el trabajo. No es en realidad una teoría de la motivación.
- 4) Ninguna medida total de la satisfacción se utilizó. En otras palabras, a una persona podría disgustarle parte de su trabajo, y a pesar de eso todavía pensar que el trabajo es aceptable.
- 5) La teoría es inconsistente con la investigación previa. La teoría de la motivación-higiene ignora las variables situacionales.
- 6) Herzberg asume que existe una relación entre la satisfacción y la productividad. Pero la metodología de investigación que usó buscó sólo la satisfacción, no la productividad. Para hacer tal investigación relevante, uno debe asumir una alta relación entre la satisfacción y la productividad.

A pesar de las críticas, la teoría de Herzberg ha sido ampliamente leída y pocos gerentes no están familiarizados con sus recomendaciones. La popularidad, durante los últimos 30 años, de trabajos que se expanden verticalmente para permitir a los empleados una mayor responsabilidad en planear y controlar su trabajo, en gran medida se atribuye a los hallazgos y recomendaciones de Herzberg.

2.1.4 Teorías de las motivaciones sociales de McClelland (1951,1961)

La motivación laboral, según McClelland, está en función de tres necesidades o motivos cuya configuración va perfilando a lo largo de su vida fruto del aprendizaje:

- 1) De logro: afán de alcanzar el éxito, evitar el fracaso y realizarse según un modelo.
- 2) De poder: necesidad de influir sobre los demás y ejercer control sobre ellos.
- 3) De afiliación: necesidad de tener relaciones interpersonales afectivas.

El motivo de logro ha sido el más estudiado de los tres (Atkinson y Feather, 1966) y la principal conclusión a la que se ha llegado es que las personas con un mayor motivo de logro prefieren trabajos con las siguientes características:

- a) Que el resultado dependa de su propio esfuerzo.
- b) Que tengan un grado moderado de dificultad o riesgos
- c) En los que haya una retroalimentación concreta e inmediata sobre su ejecución.

El motivo de poder es el que más se correlaciona con la eficacia como directivo. “La meta de la motivación para el poder”, como señala McClelland, “es sentirse poderoso”. El ser humano consigue o trata de conseguirlo de diversas maneras por ejemplo, imagina que tiene influencia en los demás, en verdad influye en ellos, obtiene posesiones que dan prestigio, se fortalece, se hace más atractiva. Algunas veces también expresa su necesidad de poder cuando busca puestos donde pueda influir en los otros y cuando intenta influir en ellos.

La necesidad de poder se manifiesta en dos estilos muy diferentes de administración.

El primer tipo pone de relieve el poder personal. Los gerentes de este tipo luchan por ser dominantes, y a menudo inspiran a los subalternos y despierta gran fidelidad personal; También pueden interferir en el trabajo de los subordinados mas por su necesidad personal de dominar que por las exigencias de la situación de la tarea. Son poco corteses con la gente, coleccionan símbolos de prestigio personal, como automóviles de gran lujo o grandes oficinas.

El otro estilo gerencial que surge de la necesidad del poder da gran importancia al poder social o institucional. Este tipo de directivos canalizan sus esfuerzos para influir en los demás; no pretenden con ello conseguir la sumisión de la persona sino un compromiso impersonal de llevar a cabo lo que requiere la tarea. Estos gerentes muestran una fuerte inhibición en cuanto a ejercer cualquier clase de dominio personal que no corresponda a la definición correcta de las exigencias del trabajo. Mientras que la fidelidad provocada por el tipo de poder personal se centra en el individuo y, por lo mismo, desaparece con el, la fidelidad creada por el tipo de poder social se centra en la organización y en la tarea, teniendo mas probabilidades de sobrevivir cuando se marche el individuo que haya contribuido a implantarlo.

El motivo de afiliación indica que los gerentes tienden a prestar mayor atención a las personas y a sus sentimientos son mas amistosos, se sienten mas cómodos al momento de interactuar y mas dispuestos a hacer los contactos necesarios con los empleados.

Debido a que estas necesidades son aprendidas, la organización puede condicionar conductas favorables al rendimiento a través de recompensas vinculadas directamente con esa conducta, porque la motivación sólo se activa mediante determinados estímulos,

que inducen a la persona a pensar que una determinada conducta laboral satisfará esa necesidad.

2.1.5 Teoría ERC de Alderfer (1969, 1972)

Clayton Alderfer, realizó una revisión de las necesidades de Maslow con el fin de superar algunas de sus debilidades, y estimó que existía una jerarquía con tres grandes niveles de necesidades:

- 1) Necesidades de existencia (E): incluyen las fisiológicas y de seguridad.
- 2) Necesidades de relación (R): incluyen las sociales y de reconocimiento externo.
- 3) Necesidades de crecimiento (C): incluyen las de autorrealización y autoestima.

El grupo de existencia se refiere a la provisión de los elementos básicos para la supervivencia humana y alude a aquellas que Maslow denominaba fisiológicas o básicas y de seguridad.

El segundo grupo de necesidades de relación corresponden al deseo personal de establecer vínculos de importancia y son el paralelo de las necesidades sociales y de estima descritas por Maslow.

Por último, las necesidades de crecimiento aluden al anhelo de desarrollo individual, o en otras palabras, de autorrealización (Robbins, 2004).

Lo particular de esta teoría y que la diferencia de la propuesta de Maslow es que Alderfer plantea que es posible que estén activas dos o más necesidades simultáneamente. Así mismo, afirma que en el caso de que las necesidades superiores estén insatisfechas, se acentúa el requerimiento para obtener las inferiores. En esta perspectiva no se parte del supuesto de una progresión gradual rígida de necesidades, sino por el contrario, de un ordenamiento flexible donde es posible transitar de necesidades sin que sean satisfechas totalmente unas para pasar a las siguientes (Robbins, 2004).

Cuando un nivel superior se frustra, se acentúa el deseo de la persona por satisfacer una necesidad inferior. Dicho en otras palabras, *"la frustración del intento por satisfacer una necesidad superior puede incitar una regresión a una necesidad inferior"* (Robbins, 2004).

Aplicado al ámbito del trabajo, David y Newstrom (1993) sostienen que los empleados inicialmente se interesan por satisfacer las necesidades de existencia (paga, condiciones de trabajo, seguridad del cargo, etc.) para luego centrarse en las de relación, de manera de sentirse comprendido por sus autoridades, subalternos y pares. Finalmente, se enfocará en las necesidades de crecimiento o autorrealización personal, fortaleciendo su autoestima.

2.2 Teorías del proceso

Las teorías de las necesidades en su conjunto han recibido críticas ya que nos dicen qué aspectos hay que motivar, pero no explican cómo se produce la motivación. Esta razón lleva a la necesidad de que sean complementadas por otras teorías, en concreto por las que describen el proceso motivacional.

Estas teorías se centran en aspectos cognitivos de la motivación en cuanto ésta es fruto de la percepción y evaluación anticipada de una serie de variables del ámbito laboral.

2.2.1 Teorías de la expectativa o de la instrumentalidad

Estas teorías han tenido distintas versiones, que tienen en común su forma de interpretar la motivación como resultado de dos tipos de variables subjetivas: cognitivas, como evaluación de la probabilidad de los efectos de su conducta; y afectivas, como atractivo que tiene para la persona el resultado de su actividad. Entienden que la relación entre estas variables es multiplicativa, de tal manera que si una es cero, el resultado final sería también cero. Entre ellas cabe destacar:

2.2.1.1 Teoría de Path-Goal de Georgopoulos, Mahoney y Jones (1957).

Es la primera versión de estas teorías. Sus autores postulan que el rendimiento laboral aumenta si se percibe como un medio (path) para conseguir objetivos personales (goal), y, así mismo, el rendimiento laboral desciende si no se percibe como medio para lograr esos objetivos.

2.2.1.2 Teoría Vie de Vroom (1964).

El nombre de VIE responde a las iniciales de sus conceptos básicos:

- 1) Valencia: valor que para la persona tiene el resultado de su acción.
- 2) Instrumentalidad: anticipación subjetiva acerca sobre la probabilidad de que un resultado (primer nivel), por ejemplo el rendimiento laboral, le sirve para obtener otro resultado de segundo nivel.
- 3) Expectativa: probabilidad de que cierto esfuerzo conduzca a cierto resultado de primer nivel.

Esta perspectiva, que inicialmente propuso el autor Víctor Vroom y que luego fue complementado con los aportes de Lawler III, afirma que *"la fuerza de una tendencia a actuar de una manera depende de la fuerza de una expectación de que al acto seguirá cierto resultado que el individuo encuentra atractivo"* (Robbins, 2004). Los trabajadores se sentirán motivados para aumentar su desempeño, si estiman que ello traerá como resultado una buena evaluación del mismo, adecuadas recompensas organizacionales y satisfacción de metas personales (Robbins, 2004). De esta manera, es posible esquematizar tres tipos de relaciones:

- 1) Relación esfuerzo y desempeño: probabilidad percibida de que ejercer determinado esfuerzo conducirá al adecuado desempeño.
- 2) Relación desempeño y recompensa: grado en que el individuo estima que desenvolverse a cierto nivel le traerá el resultado esperado.

- 3) Relación de recompensa y metas personales: medida en que las recompensas de la organización satisfacen las necesidades o metas personales y son por tanto atractivas para el sujeto.

La motivación es producto de tres factores: el grado en que se desee una recompensa (valencia), la estimulación que se tiene de la probabilidad de que el esfuerzo produzca un desempeño exitoso (expectativa) y la estimación que se tiene de que el desempeño conducirá a recibir la recompensa (instrumentalidad) (Davis y Newstrom, 1993).

La valencia se referirá a *"la fuerza de la preferencia de una persona por recibir una recompensa"* (Davis y Newstrom, 1993). Se trata de la expresión del nivel del deseo que se tenga para alcanzar la meta propuesta y es un indicador personal y único para cada empleado. Está condicionada por la experiencia y cambia con el tiempo en tanto las necesidades se satisfacen para dar paso a nuevos deseos y requerimientos. En consecuencia, los administradores deberán obtener información específica acerca de las preferencias de un empleado sobre un conjunto de recompensas. Las valencias pueden ser positivas y negativas, pues las personas pueden tener preferencias favorables o desfavorables hacia el resultado. El rango de la valencia va desde -1 a +1 (Davis y Newstrom, 1993).

Las expectativas aluden a *"la fuerza de convicción de que el esfuerzo relacionado con el trabajo producirá una realización de una tarea"* (Davis y Newstrom, 1993). Se presentan en términos de probabilidades entre el esfuerzo y el nivel de desempeño; su valor varía entre 0 y 1, donde 1 es el máximo de expectativa que posee el empleado de que su esfuerzo traerá como consecuencia altos niveles de desempeño. Aquí, la autoeficacia de la persona es una variable mediadora principal y se puede definir como la creencia personal que se cuenta con las habilidades y capacidades necesarias para llevar a cabo un trabajo, cumplir con las expectativas y alcanzar las metas. Los empleados con mayores niveles de autoeficacia poseen más probabilidades de creer que realizar un esfuerzo producirá un desempeño satisfactorio, creando expectativas de buen desempeño (Davis y Newstrom, 1993).

La instrumentalidad es *"la idea que tiene el empleado de que recibirá una recompensa cuando haya realizado el trabajo"* (Davis y Newstrom, 1993). El empleado realiza otra evaluación subjetiva acerca de la probabilidad de que la organización valore el desempeño y le otorgue las recompensas correspondientes. Este valor va del 0 al 1. Las recompensas o resultados pueden ser primarios o secundarios; los primarios derivan directamente de la acción (como por ejemplo, promociones o aumentos de sueldo) y los secundarios surgen a partir de los primarios (estatus, reconocimiento, oportunidades etc.).

En resumen, para esta teoría el producto de la valencia, expectativas e instrumentalidad es la motivación (Hugh J. Arnold, 1981, en Davis y Newstrom, 1993). Estos tres factores pueden presentarse en infinitas combinaciones. La combinación que provoca la mayor motivación corresponde a una elevada valencia positiva, alta expectativa y alta instrumentalidad. Los empleados realizan una suerte de análisis costo - beneficio para su propio comportamiento en el trabajo, de modo tal que si el beneficio estimado justifica el costo, entonces los empleados aplicarán más esfuerzo (Davis y Newstrom, 1993).

Este modelo es altamente contingencial y no busca un principio universal para comprender la motivación de las personas. La clave de esta teoría consiste en comprender las metas de las personas y el vínculo entre el esfuerzo y el desempeño, desempeño y recompensa y satisfacción de las metas individuales. La reacción ante la recompensa está mediada por el papel de la percepción o visión de mundo que posea la persona, que ha creado a partir de sus experiencias pasadas y valores personales aprendidos. Como la percepción es profundamente idiosincrática del individuo y a su vez dinámica, la motivación deberá ser analizada tomando en cuenta las particularidades de cada persona y de cada situación particular.

2.2.1.3 Modelo de circulación de Porter y Lawler (1968).

Es similar al de Vroom. Su postulado central es que la motivación laboral esta determinada por la probabilidad de que un esfuerzo elevado conducirá a la consecución de objetivos y de resultados que poseen un valor para la persona. Se diferencia de los modelos anteriores sobre todo en los siguientes aspectos:

- 1) distingue entre esfuerzo como <<energía aplicada>> y <<rendimiento laboral producido>>, en el que además del esfuerzo intervienen otros factores, como sus aptitudes y la percepción del rol o forma en que define el éxito o realización eficaz de su trabajo,
- 2) hace diferencias entre recompensas intrínsecas y extrínsecas.

2.2.2 Teoría de la equidad de Adams (1963, 1965)

Existe una importante función que cumple la equidad en la motivación. Regularmente, los empleados comparan lo que aportan al trabajo (esfuerzo, competencias, experiencia, educación) y sus resultados (salario, aumento, reconocimiento) con los de sus pares en el mundo laboral. Las personas perciben lo que obtienen en su trabajo de acuerdo a lo que invierten en él y lo cotejan con sus compañeros en términos de aportaciones y resultados. Si dicha relación es considerada equivalente, se considera la presencia de un estado de equidad; en otras palabras, a iguales aportes, iguales resultados. Sin embargo, si la relación parece inequitativa, se considera un estado de desigualdad (Robbins, 2004).

El referente que la persona utilice parece ser un factor clave para esta perspectiva. Así, los empleados pueden realizar cuatro comparaciones de referente (Robbins, 2004):

- 1) Yo interior: las experiencias del empleado en otro cargo en la organización actual.
- 2) Yo exterior: las experiencias del empleado en otro puesto fuera de la organización actual.
- 3) Otro interior: otro u otros individuos dentro de la organización actual.
- 4) Otro exterior: otro u otros individuos fuera de la organización actual.

La elección del referente puede estar condicionada por diversos factores, como la información que se posea del referente y el grado de atractivo que éste tenga para la persona.

Robbins (2004) sostiene la existencia de cuatro variables moderadoras de la elección del referente: género, antigüedad, nivel en la organización y escolaridad.

Una vez seleccionado el referente se realizará la comparación, que en el caso de arrojar una desigualdad, da paso a seis posibles opciones según Robbins (2004).

- 1) Cambiar sus aportes al trabajo
- 2) Cambiar sus resultados
- 3) Distorsionar las percepciones del yo
- 4) Distorsionar las percepciones del otro
- 5) Escoger otro referente
- 6) Abandonar el terreno

2.2.3 Teoría de la finalidad o de las metas de Locke (1968, 1969)

Para el autor de esta teoría las personas deciden conscientemente unas metas y esta decisión es un elemento central de la motivación laboral. Al analizar las relaciones entre las metas propuestas y el nivel de ejecución los investigadores de esta teoría han concluido que llevan a un mejor rendimiento:

- 1) las metas concretas que las inespecíficas
- 2) las metas difíciles, una vez aceptadas, que las fáciles y
- 3) la existencia de retroalimentación, sobre todo si esta generada por la propia persona, que su ausencia.

Para Bateman (1999) La intención de trabajar para alcanzar una meta es una importante fuente de motivación en el trabajo. En diversos estudios del establecimiento de metas se ha demostrado la superioridad de las metas específicas y desafiantes como fuerzas motivadoras. Las metas específicas y difíciles generan un nivel de producción mas alto que la meta tan general de haga lo mejor que pueda. La especificidad misma de la meta actúa como un estímulo interno.

Aunque no se pueda afirmar que siempre sea deseable hacer que los empleados participen en el proceso de establecimiento de metas, cuando se prevé que los empleados resistirán a aceptar retos difíciles, es probable que la participación sea preferible a asignar simplemente las metas. Una ventaja importante de la participación puede consistir en que produce un mayor grado de convencimiento de que la meta, en sí misma, es deseable y vale la pena esforzarse para tratar de alcanzarla, (Bateman, 1999).

Por último, según Bateman (1999) las personas se desenvuelven mejor cuando reciben retroalimentación que les permite saber que tan adecuadamente están avanzando hacia sus metas, ya que esta les ayuda a detectar las discrepancias entre lo que han hecho y lo que deseaban hacer; es decir, la retroalimentación sirve como una guía del comportamiento. Sin embargo, no toda la retroalimentación es igualmente eficaz. Se ha demostrado que la retroalimentación autogenerada – en la cual el empleado puede vigilar sus propios progresos – es un motivador más poderoso que la retroalimentación generada en el exterior.

2.3 Modelos integradores

Cada una de las teorías descritas se centra en algún aspecto de la motivación laboral, pero deja de lado otros aspectos sin pronunciarse sobre ellos. Son teorías que no se contraponen claramente: la validez de una no supone la invalidez de las demás; más bien algunas se pueden considerar complementarias. En esta línea de pensamiento han trabajado varios autores y han propuesto modelos integradores de diferentes teorías.

Así, Robbins (1994) propone un modelo de integración en el que coordina la teoría de las expectativas, al relacionar el esfuerzo con el rendimiento, este con las recompensas recibidas, y estas con la satisfacción por las metas personales; la de las metas, en cuanto las metas dirigen la conducta y por tanto inciden en el esfuerzo que esta dispuesta a hacer; la ERG, en cuanto que la motivación será mayor si las personas sienten satisfechas sus necesidades dominantes a través de las recompensas recibidas; y tienen en cuenta también las teorías de las motivaciones sociales, sobre todo del motivo del logro, del reforzamiento, en cuanto reconoce que las recompensas que obtiene la persona por su conducta refuerzan esta, y de la equidad, en cuanto las personas comparan las recompensas que ellos obtienen con las que obtienen los demás por conductas y metas similares y del procesamiento de la información social, en cuanto la percepción de las características de la actividad tiene mas influencia en la motivación que las características objetivas de esa actividad.

Recientemente Quijano y Navarro (1998) han propuesto también un modelo integrado de la motivación en el que proponen en relación las necesidades activadas de las personas y la percepción de la instrumentalizada o conexión entre el trabajo bien hecho con la satisfacción de esas necesidades, para dar lugar a la motivación esperada (IMES). Esta IMES se vera modulada por otros procesos cognitivos como la percepción de auto-eficacia, (Bandura, 1977), los estados psicológicos críticos (Hackman y Oldham, 1976) y la percepción de equidad. De esta interacción surge la motivación como decisión de realizar un esfuerzo. Esta motivación unida a las habilidades y conocimientos personales darán lugar al desempeño y a los primeros resultados (el trabajo realizado), que relacionara con los segundos resultados (las recompensas que le produce). La percepción de todos los resultados que obtiene, unida a la comparación que hace de sus resultados con los de otras personas da lugar a un proceso dinámico motivacional.

Las teorías de contenido indagan que necesidades se tratan de satisfacer a través del trabajo. Las teorías de proceso explican como se produce la motivación. Los modelos integradores relacionan ambas para dar una visión global de la motivación.

3. Modelos explicativos acerca de la motivación

La motivación puede ser entendida desde tres puntos de vista o modelos explicativos: la perspectiva fisiológica, la perspectiva conductual y la perspectiva cognitiva. Estas miradas son el resultado de una sistematización de la información existente y deberán ser entendidas sobre la base que los seres humanos son una totalidad que actúa, piensa y siente de manera integrada. Los puntos de vista se diferencian básicamente en el acento que realizan en la causa de la motivación; sin embargo, sus teorías poseen muchos puntos en común que deben ser considerados altamente complementarios.

La perspectiva fisiológica hará hincapié en las bases biológicas de la motivación, proponiéndose *"explorar cómo los sistemas nervioso y endocrino inciden en los motivos y las emociones"* (Reeve, 1994). Se ocupa de la manera en que el cuerpo se prepara para la acción, en el entendido que la conducta es una compleja interacción entre estructuras cerebrales y los sistemas nervioso y endocrino (Reeve, 1994).

Por otra parte, el modelo conductual aludirá a la motivación como causa principal de la conducta.

En tanto la tercera mirada, la cognitiva, pondrá acento especial en los pensamientos y procesos mentales que median el accionar de las personas. Ambos modelos son expuestos a continuación.

3.1 Perspectiva conductual de la motivación

Desde el punto de vista conductual, la motivación extrínseca e intrínseca juega un papel fundamental al momento de intentar explicar la conducta de las personas.

3.1.1 La motivación extrínseca

Se denomina motivación extrínseca cuando la motivación proviene de fuentes ambientales externas. Se considera que *"las causas fundamentales de la conducta se encuentran fuera y no dentro de la persona"* (Reeve, 1994), es decir, alude a fuentes artificiales de satisfacción que han sido programadas socialmente, como por ejemplo, los halagos y el dinero.

El estudio de este tipo de motivación se relaciona con dos conceptos fundamentales: recompensa y castigo. Tanto las recompensas como los castigos ocurren después de una determinada conducta y afectan la probabilidad futura de ocurrencia de dicha conducta. Una recompensa es *"un objeto ambiental atractivo que se da después de una secuencia de conducta y aumenta las probabilidades de que esa conducta se vuelva a dar"* (Reeve, 1994). Por otra parte, un castigo se refiere a *"un objeto ambiental no atractivo que se da después de una secuencia de comportamiento y que reduce las probabilidades de que esa conducta se vuelva a dar"* (Reeve, 1994). Los dos procesos de aprendizaje que subyacen a las recompensas y los castigos son el condicionamiento clásico y el condicionamiento operante.

El condicionamiento clásico es el proceso mediante el cual se asocian dos estímulos que se presentan repetidamente. El primer estímulo tiende a ser biológicamente atractivo, mientras que el segundo estímulo tiende a ser un objeto ambiental neutro. Debido a su continua asociación, el segundo estímulo adquiere la capacidad de elicitar la respuesta reflejo propia del primer estímulo aún cuando este desaparezca (Reeve, 1994). Mediante este tipo de condicionamiento, los seres humanos pueden aprender a anticipar estímulos ambientales y otorgar valor de incentivo a estímulos que ocurren en su medio ambiente. Asimismo, se aprenden reacciones emocionales, como el miedo o la ansiedad ante determinados eventos contextuales.

Con respecto al condicionamiento operante o instrumental, este se fundamenta en la premisa que las conductas voluntarias de las personas están determinadas por sus

consecuencias, de forma que aquellos actos que poseen consecuencias positivas tienen mayor probabilidad de aparición que aquellos que poseen consecuencias negativas. Frente a una señal ambiental, el organismo da una respuesta que le traerá una consecuencia favorable o desfavorable. La capacidad de discriminar entre consecuencias positivas y negativas es una función del condicionamiento operante (Reeve, 1994).

Las conductas pueden tener cuatro consecuencias posibles:

- 1) Refuerzo positivo (cualquier estímulo que cuando está presente aumenta las probabilidades de que se dé la conducta).
- 2) Refuerzo negativo (cualquier estímulo aversivo que aumenta la probabilidad que se presente la conducta debido que la persona con su conducta reduce o elimina la presencia del estímulo hostil).
- 3) Castigo (cualquier estímulo que cuando está presente disminuye la probabilidad de que se produzca una respuesta, ya sea mediante la imposición de un estímulo aversivo y la retirada de un estímulo positivo).
- 4) Extinción o no refuerzo (fin de estímulo que anteriormente reforzaba la conducta).

Existen programas específicos de reforzamiento para lograr que las personas realicen determinados tipos de conductas. El reforzamiento puede ser continuo o parcial. Los programas continuos se producen cuando un reforzador acompaña cada conducta de la persona. Este nivel es recomendable para fomentar un aprendizaje rápido. El reforzamiento parcial ocurre cuando solamente se refuerzan algunos comportamientos correctos. Dentro de este tipo de programa hay cuatro formas según (Davis y Newstrom, 1993).

- a) Intervalo fijo: el reforzamiento ocurre después de un determinado período.
- b) Intervalo variable: se ofrece reforzamiento después de varios períodos.
- c) El de radio fijo: el reforzamiento se da después de un número determinado y fijo de conductas.
- d) El de radio variable: el reforzamiento se da después de un número variable de conductas.

Podemos decir entonces que la motivación extrínseca satisface las dos primeras necesidades de la escala de Maslow, o necesidades inferiores: las fisiológicas y las de seguridad. Se denomina <<extrínseca>> porque tiende a la satisfacción de estas necesidades a partir de aspectos externos a la propia tarea, como las retribuciones económicas (monetarias o en especie), o las características del contrato laboral (fijo, eventual, etc.). Esta motivación es más propia de las personas para las que la actividad laboral no es un fin en sí misma, sino un medio para obtener otros fines. Las personas con las características del modelo X de McGregor incrementarían su motivación a partir de elementos de esta clase.

Se ha estudiado el efecto de la introducción de las recompensas extrínsecas en las personas con motivación intrínseca. A partir de la <<Teoría de la evaluación cognitiva>> (Deci y Ryan, 1985) se concluye que cuando el refuerzo extrínseco se interpreta con una función informativa sobre la tarea, tiene un efecto positivo sobre la

motivación intrínseca; pero cuando se aprecia en el una función de control, el efecto es negativo.

3.1.2 La motivación intrínseca

En aquellas situaciones en que las recompensas extrínsecas son insuficientes, las personas pueden activar conductas intrínsecamente motivadas. Bandura llama a este tipo de motivación el interés intrínseco (Reeve, 1994,) que emerge espontáneamente por tendencias internas y necesidades psicológicas que motivan la conducta en ausencia de recompensas extrínsecas (Reeve, 1994). Así, *"cuando las personas realizan actividades para satisfacer necesidades de causación personal autodeterminación, efectividad o curiosidad entonces actúan por motivación intrínseca"* (Reeve, 1994); en otras palabras, cuando la conducta está autorregulada y surge de los intereses, curiosidades, necesidades y reacciones personales.

Las necesidades psicológicas adquieren un papel principal aquí, en especial cuando se comprende al ser humano como un organismo que busca dominar su entorno y actuar en consecuencia con competencia y autodeterminación, sintiendo emociones positivas como el interés y el placer. Entonces, cabe cuestionarse ¿qué hace que una actividad sea intrínsecamente motivadora? Se han delimitado dos elementos de análisis: el primero, se refiere a la naturaleza de las actividades intrínsecamente motivantes y, el segundo, a las autopercepciones que ocurren durante la actividad y que facilitan la aparición de la motivación intrínseca.

Reeve (1994) ha determinado que las actividades intrínsecamente motivantes suelen ser complejas, novedosas e imprevisibles. Los estímulos y acontecimientos nuevos provocan en la persona curiosidad y tendencia a la exploración. Al respecto, Berlyne afirma que la complejidad, la novedad y la imprevisibilidad son propiedades que conducen a la exploración, la investigación, la manipulación y, en definitiva, a la motivación personal (Reeve, 1994).

Mihaly Csikszentmihalyi (1975, en Reeve, 1994) ha denominado "flujo" al estado de concentración en el que se da una implicación absoluta en la actividad. Durante el flujo, la acción de la persona se da sin esfuerzo alguno, es una sensación donde la persona siente el control total sobre sus habilidades y la interacción con la actividad. Una de las principales condiciones durante las cuales se da el flujo es la confrontación con lo que se denomina reto óptimo, y que alude a la *"situación en la que el nivel de habilidad de la persona es igual al nivel de dificultad de la tarea"* (Reeve, 1994). El nivel de la tarea deberá ser acorde a las habilidades de la persona, debido a que si la actividad es altamente exigente, entonces el reto será en extremo difícil y provocará preocupación o ansiedad. Por el contrario, si la tarea es sencilla entonces el reto será percibido fácil y, por lo tanto, falto de motivación, por lo que la persona probablemente sentirá aburrimiento.

Esta propuesta teórica posee importantes aplicaciones prácticas, pues permite disminuir la ansiedad, la preocupación y el aburrimiento ajustando dos variables: la dificultad de la tarea y las habilidades personales. Desde este punto de vista, cualquier actividad puede ser placentera y facilitar la motivación.

Independiente de la actividad que se realice, existen autopercepciones durante el acto de participación que facilitan la motivación. Las personas se encuentran en una búsqueda constante de oportunidades para reafirmar sus habilidades y conocimientos, de manera activa e intencionada. Si las *personas "se auto – perciben como competentes, autodeterminantes y/o curiosas, tienden a querer reengancharse con la misma actividad porque la competencia, la autodeterminación y la ilusión son experiencias inherentemente satisfactorias"* (Reeve, 1994).

Los enfoques de autopercepción se desarrollaron a partir de la tesis de Robert White, quien afirmó que *"las conductas intrínsecamente motivadas son aquellas en que la persona participa para poder evaluarse como competente y autodeterminante con relación al entorno"* (Reeve, 1994). La retroalimentación que obtiene la persona acerca de sus acciones impacta en su percepción de competencia y en su capacidad de iniciar y regular nuevos actos. Reafirmando dicha idea, Deci y Ryan (Reeve, 1994) sostienen que las actividades que provoquen percepciones de competencia aumentarán la motivación intrínseca, mientras que las actividades que provoquen percepción de incompetencia o falta de habilidad la reducirán.

Luego de la tesis de White, otro autor decidió abordar el tema de la autodeterminación o causación personal. Richard de Charms, en 1968, postuló que los sujetos se esfuerzan por ser agentes causales de su propia conducta, es decir, ser iniciadores y mantenedores de su propia acción. El control externo, o motivación extrínseca, puede ser menos efectivo que aquel que da pie a la autodeterminación conductual. Las personas autodeterminadas se perciben a sí mismas iniciando acciones, seleccionando los resultados deseados y seleccionando una línea de acción determinada que los conduzca a los resultados deseados (Reeve, 1994).

La competencia y la autodeterminación están estrechamente vinculadas, debido a que no es posible que se generen competencias en contextos que no faciliten la autodeterminación. De esta forma, se podrá esperar que la competencia aumente la motivación intrínseca cuando esté presente la responsabilidad personal. Fisher (1975, en Reeve, 1994) sostiene que a través de sus estudios ha podido comprobar que no es únicamente la competencia o la autodeterminación lo que aumenta la motivación intrínseca, sino la presencia de ambas potenciándose mutuamente.

Así mismo podemos decir que la motivación intrínseca es la que lleva a la satisfacción de las necesidades superiores, que según la clasificación de Maslow son las tres últimas de su pirámide: necesidades sociales, de estima y de autorrealización. Se denomina motivación intrínseca porque tiende a satisfacer estas necesidades a partir de las características de contenido y ejecución del propio trabajo, como el tipo de trabajo, el proceso mismo de realizarlo (autonomía, oportunidades para poner en práctica los conocimientos y habilidades que se tiene), el reconocimiento recibido de los demás y la auto-evaluación por la ejecución, la responsabilidad personal implicada, el progreso social que reporta y el desarrollo personal que conlleva. Las personas con un nivel de formación medio o elevado y que responden a las características de la teoría <<Y>> de McGregor aumentarían su motivación si la organización mejora estas variables.

(Hackman y Oldman 1980) presentaron un <<Modelo de las características del trabajo>> en el que señalan que la motivación laboral intrínseca se produce cuando se

dan en la persona tres <<estados psicológicos críticos>>: significatividad del trabajo, responsabilidad personal sobre los resultados de su trabajo y conocimiento de esos resultados. Las personas no reaccionan de la misma manera ante estas características; hay unas variables moduladoras de estos estados psicológicos críticos que son:

Los conocimientos y destrezas que poseen.

- 1) La necesidad de crecimiento.
- 2) La satisfacción personal con determinados aspectos del contexto laboral.

3.2 Perspectiva cognitiva de la motivación

Esta teoría se centra en los procesos mentales o pensamientos como causales internas que llevan a la acción. Se preocupa de la forma en que las personas entienden el mundo en el que viven y cómo la cognición lleva a la persona a comportarse en su medio ambiente.

Los hechos ambientales inciden a los sentidos humanos aportando las vivencias sensoriales que procesa el sistema nervioso central. La información es atendida, transformada, organizada y elaborada al tiempo que se recupera de la memoria información que eventualmente facilita el procesamiento de los nuevos datos. De acuerdo al significado de la información, se generarán expectativas, metas y planes que serán agentes activos que potenciarán la aparición de fenómenos motivacionales que dirigirán el comportamiento hacia una secuencia de acción particular. Una vez realizada la conducta se producen las consecuencias, que serán sometidas a evaluación y explicación y afectarán nuevamente los procesos cognitivos (Reeve, 1994).

Las personas comprenden el mundo que las rodea en el procesamiento activo de la información, donde la información entrante se transforma, sintetiza, elabora, almacena, recupera y finalmente utiliza (Neisser, 1967; Aderson, 1980, en Reeve, 1994). Este proceso provoca la adquisición del conocimiento que, al ser utilizado, genera en las personas la construcción de planes y metas, que constituyen una suerte de impulsores de la acción. Los pensamientos serán el principal modo en que la cognición conduce a la acción. La acción *"se encuentra bajo control cognitivo y es el resultado de la actividad interna, cerebral de las imágenes que se forman, de las expectativas que se cumplen, las memorias que entran en la conciencia"* (Reeve, 1994).

Tolman, entre los años 1925 y 1959, realizó valiosos aportes en su investigación. Consideró que las personas siempre tienden a obtener o cumplir sus objetivos o metas. Afirmó que la conducta era principalmente intencionada y correspondía a una manifestación de la cognición o del conocimiento (Reeve, 1994). La persona utiliza hipótesis, expectativas y estrategias para alcanzar sus metas y evitar sus obstáculos. La cognición y los conocimientos serán la base de una expectativa según la cual una meta ambiental particular podía satisfacer una exigencia corporal.

Las expectativas pueden ser consideradas *"unidades de conocimiento almacenadas en la memoria y que son activadas por acontecimientos biológicamente significativos"* (Reeve, 1994). Al aprender qué estímulo es lo que conduce a qué consecuencia, la persona comprende que la presencia de un estímulo específico predice de forma fiable

la presentación de un segundo estímulo. En consecuencia, el organismo va adquiriendo una serie de asociaciones y crea un "mapa cognitivo" de su entorno, de modo que cada vez que emerja el requerimiento biológico se hará uso de dichos mapas, con el fin de realizar conductas intencionadas dirigidas a una meta.

Otro teórico que realizó importantes aportes al enfoque cognitivo de la motivación es Kurt Lewin, quien entendió al individuo como un organismo que busca obtener metas y que está en un constante movimiento de acercarse y alejarse de ellas. Las necesidades provocan una tensión que únicamente desaparece mediante la acción consumatoria dirigida hacia una meta. La valencia será el constructo que permita referirse "*al grado de valor positivo o negativo de los objetos del entorno de la persona*" (Reeve, 1994). De esta forma, aquellos objetos atractivos para el sujeto poseen valencia positiva, en tanto aquellos que se interponen a la satisfacción de las necesidades tienen una valencia negativa.

En suma, desde este punto de vista las necesidades, una vez activadas, producen mucha actividad cognitiva y conductual y el objeto – meta se torna atractivo en función de las necesidades que tiene la persona de obtenerlo. En esta secuencia cognición – acción, existen tres tipos de acontecimientos mentales que ocurren, que son:

- a) Consistencia.
- b) Planes.
- c) Metas.

La consistencia se refiere a que las personas tienden a buscar la consistencia en sus cogniciones y acciones, de modo que se esfuerzan para que sus pensamientos sean coherentes entre sí y con respecto a sus comportamientos. Asimismo, construyen representaciones cognitivas ideales acerca de sus acciones, los objetos que los rodean y los acontecimientos propios de la vida. Por otra parte, las personas están conscientes de su estado actual, de los objetos que las rodean y los acontecimientos que les ocurren. Así, los planes surgirán como acciones de ajuste a partir de la inconsistencia entre el estado actual y el estado ideal de las personas. Dicha incongruencia actuará como un impulso motivacional y el plan representará el esfuerzo por restablecer la congruencia cognitiva.

El mecanismo mediante el cual los planes energizan la conducta se denomina

TOTE (*test – operate – test – exit*), que en español significa testear, operar, testear y salir. Testear se refiere a comparar el estado actual con la situación ideal; si no existe correspondencia se genera una incongruencia y la persona pone en marcha una secuencia de acción. Al operar sobre su medio, el sujeto se esfuerza por lograr el estado ideal. Luego de la operación se realiza un nuevo testeo y en el caso de arrojar nuevamente incongruencia, se opera y así sucesivamente, en un ciclo continuo en pos de disminuir la brecha entre la situación ideal y la real (Reeve, 1994).

De esta manera, las personas se encuentran adscritas a un plan y atentas a la retroalimentación (*feedback*) para detectar desajustes entre el sí mismo (*self*) actual y el ideal, modificando su conducta para minimizar dichas diferencias (Miller, Galanter y Pribram, 1960, en Reeve, 1994). Los planes no son modos de actuar fijos e inalterables,

sino por el contrario, están sujetos a modificaciones sistemáticas. Será la motivación correctiva la que gatillará el proceso de toma de decisiones, en la que la persona evalúa las diversas formas de reducir la incongruencia.

Semejante al plan, la meta *"es aquello que la persona se esfuerza por conseguir"* (Locke, Shaw, Saari y Latham, 1981, en Reeve, 1994). Estos mismos autores afirman que las metas aumentarán significativamente la conducta en tanto sean específicas, difíciles y desafiantes. Este tipo de metas centra la atención de la persona, movilizan el esfuerzo, aumentan la persistencia y motivan a la persona a desarrollar nuevas estrategias para mejorar su rendimiento. (Erez 1977, en Reeve, 1994) agrega otra variable a la efectividad de las metas: la retroalimentación progresiva, es decir, la evaluación constante acerca del rendimiento en tanto este es equivalente, superior o inferior al necesario para alcanzar la meta. La persona recoge la incongruencia y reorienta su conducta mejorando el desempeño.

Se han descrito cuatro razones principales por las cuales la fijación de metas aumenta el rendimiento (Locke y Latham, 1985, en Reeve, 1994):

Las metas dirigen la atención hacia la tarea.

1. Las metas movilizan el esfuerzo, en especial si la tarea es percibida como difícil.
2. Las metas aumentan la persistencia y reducen la posibilidad de deserción.
3. Las metas alientan el desarrollo de nuevas estrategias para mejorar el rendimiento

Uno de los principales problemas en la fijación de metas hace referencia a la aceptación cognitiva del grado de dificultad de la meta propuesta. Cuando se acepta una meta fijada externamente, la persona deberá interiorizar dicha meta y fijarla internamente. Este es un punto clave, pues en la medida que la persona no la haga suya, la meta no facilitará el aumento en el rendimiento. En otras palabras, *"antes de que una meta externamente fijada provoque un rendimiento positivo, ha de convertirse en una meta interiorizada y auto – impuesta"* (Erez y Sidon 1984, en Reeve, 1994). La aceptación de una meta implicará un compromiso personal y una promesa de esfuerzo; por el contrario, la imposición de una meta implica rechazo, indiferencia y falta de compromiso. Una meta puede rechazarse debido al extremo grado de dificultad con que se perciba y la autopercepción de fracaso con respecto a ella.

Cuando la persona inicia la tarea con un nivel de motivación intrínseca baja, las metas a corto plazo aumentan la competencia, porque le confieren a la persona una mayor sensación de competencia. Por otra parte, si el nivel motivacional intrínseco inicial es alto, serán las metas a largo plazo las que aumentarán la motivación intrínseca (Reeve, 1994).

Desde esta perspectiva, los planes y las metas están asociadas a una búsqueda de coherencia del sí mismo personal. A partir del procesamiento activo de información y de las experiencias, las personas construyen un sí mismo (*self*) o representación general que corresponde a esquemas o *"generalizaciones cognitivas sobre uno mismo derivado de la experiencia pasada que sirven para orientar y organizar el procesamiento de la información referida a uno mismo que se da en las experiencias que tiene la persona"*

(Reeve, 1994). En otras palabras, estos esquemas son producto de la reflexión sobre los eventos y el significado personal atribuido a ellos. Son fuente de motivación, ya que las discrepancias entre el sí mismo actual y el sí mismo ideal elicitán conductas que dirigen el comportamiento. La tensión motivacional provocada por la desconfirmación del autoconcepto inicia y mantiene la conducta hasta que la retroalimentación indique niveles aceptables de coherencia interna.

4. De la motivación a la satisfacción laboral

La motivación laboral ha sido objeto de estudio sistemático desde unos años antes que la satisfacción laboral; hemos visto como ya en los años cincuenta surgen teorías, hoy fuertemente consolidadas, sobre la motivación, mientras que hasta los años sesenta no hay un desarrollo significativo del estudio sobre la satisfacción laboral (SATW, 1984), si bien hay estudios aislados en décadas anteriores (Elton Mayo, Hoppock, etc.). La motivación laboral es un proceso interno que parte de una serie de necesidades personales y que se orienta a la satisfacción de estas a través de unas realizaciones externas concretas de índole laboral. La satisfacción en el trabajo, por su lado, es una actitud que, en tanto se posee, facilita y hace menos penoso el proceso de satisfacción de las necesidades a las que orienta la motivación, e incide en que o se mantenga como tal la meta a la que se orienta la motivación, o en que la persona trate de reorientarse hacia otra meta diferente. Como dice Weinert (1985): <<La motivación para trabajar se refiere a disposiciones de conducta, es decir, a la clase y a la selección de la conducta, así como a su fuerza e intensidad, mientras que la satisfacción laboral se centra en los sentimientos afectivos frente al trabajo y a las consecuencias posibles que se derivan de él>>.

La satisfacción depende del grado de coincidencia entre lo que una persona quiere y busca en su trabajo y lo que le reporta. A mayor distancia en sentido descendente entre lo deseado y lo encontrado, menos satisfacción. Estas distancias pueden producirse al comparar aspectos intrapersonales (la satisfacción de necesidades físicas o psicológicas, la satisfacción de los valores personales o de las expectativas) o interpersonales (comparación social sobre la situación de los demás).

Según la mencionada teoría bifactorial de Herzberg, la satisfacción y la motivación laboral están relacionadas con el contenido del trabajo y con el contexto: el contenido ha de satisfacer las necesidades de orden superior y van a ser los factores determinantes de la satisfacción – no satisfacción laboral, mientras que las variables de contexto van a satisfacer las necesidades de orden inferior y van a incidir en la insatisfacción – no satisfacción. Para las teorías de la necesidad, en general, la insatisfacción de una necesidad superior produce una tensión que se considera <<insatisfacción laboral>>, mientras que la ausencia de esa tensión se considera <<satisfacción laboral>>.

Para las teorías de la expectativa la satisfacción laboral se identifica con <<un estado anticipado>> positivo causado por las recompensas de todo tipo derivadas de lo laboral (Vroom, 1964) y una variable derivada de la comparación entre recompensas esperadas y recibidas (Porter y Lawer, 1968). A su vez, la satisfacción laboral influye sobre la percepción del valor de la recompensa, y por tanto, sobre el esfuerzo realizado para hacer el trabajo. Para las teorías del equilibrio la satisfacción laboral se produce cuando no existe tensión emocional porque el valor subjetivo de la recompensa obtenida es

similar al de la recompensa esperada. En caso de que el valor subjetivo de la recompensa obtenida sea inferior al de la esperada se produce insatisfacción laboral.

En definitiva, las teorías de la motivación consideran la satisfacción laboral principalmente <<como un sistema fisiológico-psicológico de reacción y de sentimiento de la persona trabajadora>> (Weinert, 1985), aun sin desdeñar su componente cognitivo.

En un primer momento la motivación es anterior a la satisfacción al ser previa al trabajo, pero una vez que este se realiza, el grado de satisfacción que reporte influirá en la dinámica interactiva de la motivación al menos en cuanto es un refuerzo positivo de la conducta laboral orientada a una meta concreta. A su vez, la motivación como orientadora de la acción incide en la satisfacción laboral en tanto orienta y condiciona la cantidad de la expectativa que evidentemente va a influir en que dados unos resultados de la conducta laboral se evalué su grado como suficiente y satisfactorio.

5. Elementos que favorecen la motivación

No todos los elementos favorecedores de la motivación afectan a cada persona con la misma intensidad. Según con las teorías de la motivación esta influencia va a depender principalmente de la percepción de cada persona sobre la funcionalidad que ese elemento tiene para satisfacer las necesidades que desea satisfacer.

A través de la investigación se han identificado una serie de elementos favorecedores de la motivación en el trabajo que podemos clasificar de acuerdo con la teoría bifactorial de Herzberg en factores de higiene que hacen referencia al entorno laboral y tienen un carácter extrínseco al trabajo y factores motivadores que se refieren al contenido del trabajo y tienen un carácter intrínseco.

1. Factores de higiene:

- a) El salario y los beneficios. Incluye: el salario básico, los incentivos económicos, las vacaciones, coche de empresa, etc.; según el grupo MOW (1987), el dinero es el aspecto mas valorado del trabajo, aunque su potencial motivador esta modulado por otras variables.
- b) La seguridad laboral o grado de confianza del trabajador sobre su continuidad en el empleo. La estabilidad en el empleo ha ido evolucionando en función de la situación de los mercados y de las tecnologías laborales; hoy día tiende a ser escasa. Uno de los mayores anhelos de los trabajadores de hoy día es lograr un puesto estable que le proporcione seguridad y una continuidad laboral.
- c) Las posibilidades de promoción, de cara a conseguir un estatus laboral y social. Conlleva la posibilidad de alcanzar puestos mas elevados dentro de la organización. Su existencia proporciona en el trabajador el sentimiento de que forma parte de un sistema en el que el desarrollo profesional y personal es importante, y en el que se reconocen las aptitudes, habilidades y potenciales de las personas. No obstante, no todos los trabajadores desean ser promocionados, con lo cual una política equivocada en este sentido puede ser perjudicial. Según el mencionado grupo MOW (1987), la posibilidad de promoción ocupa el último lugar como elemento motivarte entre algunos grupos, pero para los más jóvenes con formación medio-alta es uno de los elementos mas valorados.

- d) Las condiciones de trabajo incluyen el horario laboral, las características del propio lugar de trabajo y sus instalaciones y materiales. Los trabajadores que ocupan puestos con riesgos físicos son los que más valoran estas condiciones físicas del trabajo (Peiró, 1990). Respecto al horario laboral se suelen preferir horarios compatibles con actividades que faciliten su vida personal (actividades lúdicas, familiares, etc.) y rechazar los turnos rotatorios.
- e) El estilo de supervisión, o grado y forma de control de la organización sobre el contenido y realización de la tarea que lleva a cabo un trabajador.
- f) El ambiente social del trabajo será facilitador de la motivación en tanto de oportunidades de interacción con otras personas, proporcione feedback constructivo y permita la relación con el líder formal. Suele ser un aspecto muy valorado porque satisface necesidades sociales de afiliación y relación.

2. Factores motivadores:

- a) La consecución de logros. Llegar a alcanzar los objetivos de la tarea es para Herzberg el elemento motivador más importante.
- b) Las características de la tarea. Entre los atributos motivacionales encontramos:
 - El interés que despierta en el trabajador, es decir, si le gusta por sí misma.
 - La variedad de la tarea, en cuanto evite la rutina y la monotonía.
 - La posibilidad de que el trabajador pueda contemplar la tarea en su totalidad, desde que empieza hasta que termina.
 - La importancia que la tarea tiene en el contexto social.
- c) La autonomía e independencia en el trabajo que conlleva la sensación de libertad, la necesidad de tomar decisiones y la responsabilidad respecto a la tarea. Esto suele aumentar la autoestima y autorrealización.
- d) La implicación de conocimientos y habilidades. En general, resulta motivadora una tarea que para el trabajador supone un reto de una dificultad intermedia.
- e) Retroalimentación y reconocimiento, definida la primera como <<el grado en que la actividad laboral requerida por el trabajo proporciona al individuo información clara y directa sobre la eficacia de su ejecución>> (Hackman y Oldham, 1980), en referencia a la información desde el propio trabajo; y entendido el reconocimiento como información sobre la consecución de los objetivos recibida desde la dirección.

Los **factores de higiene** satisfacen las necesidades de las personas con motivación extrínseca.

Los **factores motivadores** satisfacen las necesidades de las personas con motivación intrínseca.

6. Motivación y rendimiento

El rendimiento es una variable que hace referencia al nivel de desempeño obtenido en una tarea. Hay que distinguirlo del resultado: este se refiere a las consecuencias

que el desempeño le produce en forma de recompensas o castigos. Así pues, el rendimiento condiciona los resultados.

El rendimiento es una variable dependiente del esfuerzo que se realiza y de otras variables tanto personales (habilidades y conocimientos), como del ambiente laboral. A su vez, el esfuerzo que decide hacer el trabajador es, fruto de su motivación en cuanto esta es energizante y mantenedora de la tensión activa hasta la consecución de la meta.

Una vez que ha comenzado el proceso laboral, la percepción de un buen rendimiento y unos resultados satisfactorios va a incrementar la motivación. El rendimiento percibido se convierte así en un elemento modulador de la motivación, en cuanto su percepción satisface directamente necesidades como la de autorrealización y conduce a resultados que también le satisfacen necesidades.

En definitiva, nos encontramos ante un proceso circular en el que, si bien la motivación al principio es un elemento motor del rendimiento, este, una vez percibido, va a incidir en aquella (Quijano, 1998).

Para orientar el esfuerzo de los trabajadores se requerirá que los objetivos del rendimiento estén claramente establecidos. Según el modelo de expectativa (Vroom, 1964), el esfuerzo a realizar por un trabajador estará en relación directa con la expectativa de que pueda lograr el rendimiento deseado, de que ese rendimiento le lleve a unos resultados concretos y que estos resultados sean los que quiere la organización. La teoría de Locke (1968) establece, por su lado, que las personas tienden a realizar un mayor esfuerzo en la realización de la tarea cuando tienen claramente establecida una meta.

Marco metodológico

1. Conceptualización de las variables de estudio

El término variable se define como las características o atributos que admiten diferentes valores (D'Ary, 1982).

Una variable es una propiedad que puede variar y cuya variación es susceptible de medirse (Sampieri, 1998).

Se identificaron las siguientes variables:

- a) Variable dependiente: es la que refleja los resultados de un estudio de la investigación (Salkin, 1999).
 - Objetivos organizacionales.
 - Productividad.
 - Satisfacción laboral.
 - Calidad en el trabajo.

- b) Variable Independiente: representa los tratamientos o condiciones que el investigador controla para probar sus efectos sobre algún resultado (Salkin, 1999).

- Motivación laboral.

2. Tipo de investigación

El diseño de la investigación es no experimental ya que no se construye ninguna situación sino que se observa situaciones ya existentes y a la vez es transeccional ya que los datos recolectados son para un solo momento en un tiempo único Sampieri (Sampieri,1998).

Se aplicó el método de estudio de casos como procedimiento de análisis de la realidad ya que este método es esencialmente activo y aplicable en los campos donde se trata de combinar eficientemente la teoría y la practica. En general con este método se pretendió buscar soluciones a través de la discusión y análisis de un problema dentro de una empresa de carácter real como es la Empresa manufacturera de tubería de acero, representada por 10 personas del área administrativa y 10 personas del área operativa a diferentes niveles jerárquicos (Pérez,1994).

La información obtenida de las encuestas aplicadas se considera lo siguiente:

- a) La población de la muestra son 10 personas de área operativa (7 obreros generales y 3 supervisores) y 10 personas del área administrativa (2 Gerentes, 3 Jefes de área y 5 auxiliares).
- b) La fuente de recolección de la información es primaria y la técnica utilizada es únicamente la encuesta (Sampieri, 1998).
- c) La encuesta consta de 8 enunciados, el diseño se utilizó la escala Likert (Pérez,1994)
- d) El diseño de la encuesta fue elaborado para llegar a resultados cuantitativos que serán graficados por cada uno de los 8 enunciados.

3. Tipo de instrumento

Para recolectar la información se utilizó un cuestionario tipo Likert el cual consistió de 8 ítems que fueron medidos en la siguiente escala:

- | | |
|-------------------------------------|----------|
| a) Completamente de acuerdo: | 5 puntos |
| b) De acuerdo: | 4 puntos |
| c) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo: | 3 puntos |
| d) En desacuerdo: | 2 puntos |
| e) Completamente en desacuerdo: | 1 punto |

4. Puntuación

- a) La empresa de manera individual podrían acumular cierta cantidad de puntos según los incisos contestados en cada enunciado.

- b) La puntuación mínima en las respuestas contestadas por encuestado podría ser 8 y la puntuación máxima podría ser de hasta 40.
- c) Los resultados y su interpretación estará contenida en la sección de resultados del presente proyecto.

4. Tabulación de datos

- a) La tabla 1 muestra la relación entre motivación laboral y el logro de los objetivos organizacionales.
- b) La tabla 2 refleja la relación entre motivación laboral y el nivel de sueldos y salarios.
- c) La tabla 3 presenta la relación entre motivación laboral y el grado de escolaridad.
- d) La tabla 4 muestra la relación entre motivación laboral y el puesto que ocupa cada persona.
- e) La tabla 5 refleja la relación entre motivación laboral y la satisfacción laboral.
- f) La tabla 6 presenta la relación entre motivación laboral y productividad.
- g) La tabla 7 muestra la relación entre motivación laboral y la calidad.
- h) La tabla 8 refleja la percepción del trabajador con respecto a la motivación recibida por parte de la organización.
- i) La tabla 9 corresponde a los 8 ítems, el cual se dio el puntaje correspondiente por cada concepto contestado sacando un promedio de cada ítem de los 20 entrevistados.

Resultados y discusión

1. Relación entre motivación laboral y logro de objetivos organizacionales

De acuerdo a la investigación, la mayoría de los encuestados manifestaron estar *completamente de acuerdo*, al considerar que la motivación laboral es fundamental para el logro de los objetivos de la organización (Tabla 9).

Los porcentajes obtenidos se muestran en la tabla 1, la cual se presenta a continuación.

2. Tabla 1. Relación entre motivación laboral y logro de objetivos organizacionales

Pregunta	Completamente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Completamente en desacuerdo
1.- ¿Considera que la motivación laboral es fundamental para que la organización logre sus objetivos?	55%	45%	0%	0%	0%

3. Relación entre motivación laboral y nivel de sueldos y salarios

De acuerdo a la investigación, la mayoría de los encuestados manifestaron estar *en desacuerdo*, al considerar que los sueldos y salarios no son la fuente principal de motivación en los empleados (Tabla 9).

Los porcentajes obtenidos se muestran en la tabla 2, la cual se presenta a continuación.

Tabla 2. Relación entre motivación laboral y nivel de sueldos y salarios

Pregunta	Completamente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Completamente en desacuerdo
2.- ¿Considera que los sueldos y salarios son la fuente principal de motivación en los empleados?	25%	0%	0%	75%	0%

4. Relación entre motivación laboral y grado de escolaridad

De acuerdo a la investigación, la mayoría de los encuestados manifestaron estar *en desacuerdo*, al considerar que la motivación laboral no debe de ir en función al grado de escolaridad (Tabla 9).

Los porcentajes obtenidos se muestran en la tabla 3, la cual se presenta a continuación.

Tabla 3. Relación entre motivación laboral y nivel de sueldos y salarios

Pregunta	Completamente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Completamente en desacuerdo
3.- ¿Considera que la motivación laboral debe de ir de acuerdo al grado de escolaridad?	10%	10%	15%	50%	15%

5. Relación entre motivación laboral y puesto

De acuerdo a la investigación, la mayoría de los encuestados manifestaron estar *de acuerdo*, al considerar que la motivación laboral debe de estar en función del puesto que ocupa cada persona (Tabla 9).

Los porcentajes obtenidos se muestran en la tabla 4, la cual se presenta a continuación.

6. Tabla 4. Relación entre motivación laboral y puesto

Pregunta	Completamente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Completamente en desacuerdo
4.- ¿Considera que la motivación laboral debe de estar en función del puesto que ocupa cada persona?	25%	35%	5%	25%	10%

7. Relación entre motivación laboral y satisfacción laboral

De acuerdo a la investigación, la mayoría de los encuestados manifestaron estar *completamente de acuerdo*, al considerar que la motivación laboral es importante para la satisfacción laboral (Tabla 9).

Los porcentajes obtenidos se muestran en la tabla 5, la cual se presenta a continuación.

8. Tabla 5. Relación entre motivación laboral y satisfacción laboral

Pregunta	Completamente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Completamente en desacuerdo
5.- ¿Considera que la motivación laboral es importante para la satisfacción laboral?	65%	30%	5%	0%	0%

9. Relación entre motivación laboral y productividad

De acuerdo a la investigación, la mayoría de los encuestados manifestaron estar *completamente de acuerdo*, al considerar que la motivación laboral incrementa la productividad (Tabla 9).

Los porcentajes obtenidos se muestran en la tabla 6, la cual se presenta a continuación.

10. Tabla 6. Relación entre motivación laboral y productividad

Pregunta	Completamente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Completamente en desacuerdo
6.- ¿Considera que la motivación laboral incrementa la productividad?	60%	25%	10%	5%	0%

11. Relación entre motivación laboral y calidad

De acuerdo a la investigación, la mayoría de los encuestados manifestaron estar *completamente de acuerdo*, al considerar que la motivación laboral incrementa la calidad en el trabajo (Tabla 9).

Los porcentajes obtenidos se muestran en la tabla 7, la cual se presenta a continuación.

12. Tabla 7. Relación entre motivación laboral y calidad

Pregunta	Completamente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Completamente en desacuerdo
7.- ¿Considera que la motivación laboral incrementa la calidad en el trabajo?	70%	25%	5%	0%	0%

13. Percepción del empleado sobre la motivación laboral recibida

De acuerdo a la investigación, la mayoría de los encuestados manifestaron estar *en desacuerdo*, al considerar que la motivación laboral que reciben por parte de la organización no es la adecuada (Tabla 9).

Los porcentajes obtenidos se muestran en la tabla 8, la cual se presenta a continuación.

14. Tabla 8. Percepción del empleado sobre la motivación laboral recibida

Pregunta	Completamente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Completamente en desacuerdo
8.- ¿Considera que la motivación laboral que recibe por parte de la organización es adecuada?	0%	30%	10%	50%	10%

Tabla 9. Matriz de respuestas registradas

Sujeto	Ítem 1	Ítem 2	Ítem 3	Ítem 4	Ítem 5	Ítem 6	Ítem 7	Ítem 8
1	4	5	2	2	4	4	4	2
2	4	2	1	1	4	5	4	1
3	5	2	3	4	4	4	5	3
4	4	2	4	4	4	1	5	4
5	4	5	2	4	4	4	4	2
6	5	5	2	2	4	5	5	2
7	4	2	4	5	5	5	5	4
8	5	2	5	5	5	5	5	2
9	4	2	2	4	4	3	5	4
10	4	2	3	3	4	4	5	4
11	5	2	1	4	4	5	4	2
12	5	2	3	5	5	5	5	2
13	4	2	2	4	2	5	5	3
14	4	2	5	5	4	3	3	1
15	5	5	2	4	4	5	5	4
16	5	2	2	2	5	5	5	2
17	5	2	2	2	4	4	4	2
18	5	2	2	2	5	5	5	2
19	5	2	1	1	4	5	5	4
20	5	5	2	5	5	5	5	2
TOTAL	91	55	50	68	84	87	93	52
PROM	4.55	2.75	2.5	3.4	4.2	4.35	4.65	2.6

Conclusiones

A continuación se presentan las conclusiones del estudio de investigación desarrollado en la empresa manufacturera de tubería de acero, con base en las hipótesis planteadas.

H (1): Los sueldos y salarios son la fuente principal de motivación del recurso humano.

De acuerdo a la investigación, la mayoría de los encuestados manifestaron estar *desacuerdo*, al considerar que los sueldos y salarios no son la fuente principal de motivación en los empleados. Por lo tanto H (1) se rechaza debido a que la mayoría del personal encuestado considera que existen otras fuentes de motivación, entre las cuales mencionaron: la estabilidad en el empleo, el reconocimiento por la labor desempeñada, y las posibilidades de promoción.

H (2): La motivación laboral debe de ir de acuerdo al grado de escolaridad de cada persona.

De acuerdo a la investigación, la mayoría de los encuestados manifestaron estar *en desacuerdo*, al considerar que la motivación laboral no debe de ir en función al grado de escolaridad. Por lo tanto H (2) se rechaza debido a que la mayoría del personal encuestado considera que la motivación laboral no debe de ir de acuerdo al grado de escolaridad.

H (3): La motivación laboral debe de estar en función del puesto que desempeña cada persona.

De acuerdo a la investigación, la mayoría de los encuestados manifestaron estar *de acuerdo*, al considerar que la motivación laboral debe de estar en función del puesto que ocupa cada persona. Por lo tanto H (3) se acepta debido a que la mayoría del personal encuestado considera que la motivación laboral debe de estar en función del puesto.

H (4): La motivación laboral incrementa el grado de satisfacción laboral en la organización.

De acuerdo a la investigación, la mayoría de los encuestados manifestaron estar *completamente de acuerdo*, al considerar que la motivación laboral es importante para la satisfacción laboral. Por lo tanto H (4) se acepta debido a que la mayoría del personal encuestado considera que la motivación laboral incrementa el grado de satisfacción laboral en la organización.

H (5): La motivación laboral incrementa la productividad en la organización.

De acuerdo a la investigación, la mayoría de los encuestados manifestaron estar *completamente de acuerdo*, al considerar que la motivación laboral incrementa la productividad. Por lo tanto H (5) se acepta debido a que la mayoría del personal encuestado considera que la motivación laboral incrementa la productividad en la organización.

H (6): La motivación laboral incrementa la calidad en el trabajo.

De acuerdo a la investigación, la mayoría de los encuestados manifestaron estar *completamente de acuerdo*, al considerar que la motivación laboral incrementa la calidad en el trabajo. Por lo tanto H (6) se acepta debido a que la mayoría del personal encuestado considera que la motivación laboral incrementa la calidad en el trabajo.

H (O): La motivación laboral es factor fundamental para el logro de los objetivos de la organización.

De acuerdo a la investigación, la mayoría de los encuestados manifestaron estar *completamente de acuerdo*, al considerar que la motivación laboral es fundamental para el logro de los objetivos de la organización. Por lo tanto H (O) se acepta debido a que la mayoría del personal encuestado considera que la motivación laboral es factor fundamental para el logro de los objetivos de la organización.

La mayoría de las administraciones están plenamente conscientes que la calidad y nivel de la capacidad organizativa y de sus recursos productivos, en particular el capital

humano, son factores determinantes de la competitividad en el corto y largo plazo, especialmente cuando las aplicaciones tecnológicas y el entorno competitivo cambian tan rápidamente.

Por ello considero que el factor clave de la organización son las personas ya que en éstas reside el conocimiento, la creatividad y la ejecución de las tareas organizacionales.

La motivación laboral es un elemento fundamental para el éxito empresarial ya que de ella depende en gran medida la consecución de los objetivos de la empresa. Lo cierto es que todavía muchos sectores no se han percatado de la importancia de estas cuestiones y siguen practicando una gestión que no tiene en cuenta el factor humano.

En la actualidad el mercado de trabajo se ha transformado y la retribución económica ha dejado de ser el elemento principal a tener en cuenta a la hora de seleccionar un motivador dejando paso a otras consideraciones como la estabilidad y seguridad en el empleo, el reconocimiento por el trabajo desempeñado y las posibilidades de alguna promoción.

Referencias

- Bateman, Thomas y Snell, Scott. Administración, una ventaja competitiva. Editorial McGraw-Hill, Cuarta edición, 2004.
- Chiavenato, I. Administración de Recursos Humanos. Bogotá, Colombia. Editorial McGraw-Hill, Quinta edición, 2000.
- D'Ary, Jacobs y Razavieh. www.eumed.net/libros/2006c/2003/ 1982
- Davis, K. y Newstrom, J. Comportamiento Humano en el Trabajo. México. Editorial McGraw-Hill, Octava edición, 1993.
- Dessler, G. Administración de personal. México. Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, Sexta edición, 1996.
- Espada García, Miguel. Nuestro motor emocional: la motivación. Editorial Díaz de Santos, 2006.
- Guillen Gestoso, Carlos. Psicología del trabajo para relaciones laborales. Editorial McGraw-Hill, 2000.
- Hackman, J. y Oldham, G. Work Redesign. Reading, Mass, Addison-Wesley, 1980.
- Hampton, David R. Administración. Editorial McGraw-Hill, 1997.
- Hernández Sampieri, Roberto. Metodología de la investigación. Editorial McGraw-Hill, 1998.
- Pérez Serrano, G. Investigación cualitativa. Retos e interrogantes. Madrid, España. Editorial la Muralla, 1994.
- Puchol, L. Dirección y gestión de recursos humanos. Madrid, España. Editorial Díaz de Santos, 2000.
- Reeve, J. Motivación y Emoción. Madrid, España. Editorial McGraw-Hill, 1994.
- Reyes Ponce, Agustín. Administración de personal. Editorial Limusa, 1981.
- Robbins, Stephen. Comportamiento organizacional. Editorial Prentice-Hall, 1994.
- Robbins, Stephen. Comportamiento Organizacional. México: Editorial Pearson, 2004
- Roussel, Patrice. La motivación conceptos y teorías. Universidad de Toulouse-Ciencias Sociales.
- Salkin, Neil. Métodos de investigación. Editorial Prentice-Hall, 1999.
- Schultz, Duane. Psicología industrial. Ediciones McGraw-Hill, 1991.

***Acerca de los autores**

El Profesor Rubén Darío Ramírez Guía es catedrático de la Facultad de Administración y Contaduría Pública de la U.A.N.L. Monterrey, NL. daena@spentamexico.org

El Dr. Mohammad Badii es Profesor e Investigador de la Universidad Autónoma de Nuevo León. San Nicolás, N. L., México, 66450. mhbadii@yahoo.com.mx

El Dr. José Luis Abreu Quintero es Profesor e Investigador de la Facultad de Administración y Contaduría Pública de la U.A.N.L. Monterrey, NL. abreu@spentamexico.org. Tel. 52-81-8355-5567

Anexos

1. Cuestionario de investigación

Nombre:
Puesto:

Título De la Investigación: La motivación laboral como factor fundamental para el logro de los objetivos de la organización.

Las respuestas al presente cuestionario serán utilizadas con fines académicos únicamente en la maestría de recursos humanos en la Facultad de Contaduría Pública y Administración de la U.A.N.L. agradezco su colaboración.

1.- La motivación laboral es fundamental para que la organización logre sus objetivos.

- a) Completamente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d) En desacuerdo
- e) Completamente en desacuerdo

2.- Considera usted que los sueldos y salarios son la fuente principal de motivación en los empleados.

- a) Completamente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d) En desacuerdo
- e) Completamente en desacuerdo

3.- Considera que la motivación laboral debe de ir de acuerdo al grado de escolaridad de cada persona.

- a) Completamente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d) En desacuerdo
- e) Completamente en desacuerdo

4.- Considera que la motivación laboral debe de estar en función del puesto que ocupa cada persona.

- a) Completamente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d) En desacuerdo
- e) Completamente en desacuerdo

5.- Considera que la motivación laboral es importante para la satisfacción laboral.

- a) Completamente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d) En desacuerdo
- e) Completamente en desacuerdo

6.- Considera que la motivación laboral incrementa la productividad.

- a) Completamente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d) En desacuerdo
- e) Completamente en desacuerdo

7.- Considera que la motivación laboral incrementa la calidad en el trabajo.

- a) Completamente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d) En desacuerdo
- e) Completamente en desacuerdo

8.- En su opinión, la motivación laboral que recibe por parte de la organización es la adecuada.

- a) Completamente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d) En desacuerdo
- e) Completamente en desacuerdo