



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE  
HIDALGO  
INSTITUTO DE CIENCIAS DE LA SALUD**

---

**LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA**

**T E S I S**

**“FACTORES MOTIVACIONALES QUE INFLUYEN EN LOS  
TRABAJADORES A NIVEL DE PISO EN UN CENTRO  
COMERCIAL UBICADO EN PACHUCA, HIDALGO”**

Que para obtener el título de Lic. en Psicología

**P R E S E N T A :**

**GIBRAN QUINTANAR TORRES**

**ASESOR: Lic. JAVIER GUILLERMO GARCIA MORALES**

**LECTOR I: Mtra. GUADALUPE BLANCO PEREZ**

**LECTOR II: Lic. JESSICA IVETH PEREZ NAJERA**



**PACHUCA Hgo. 2005**

## ÍNDICE

---

RESUMEN

INTRODUCCIÓN

### CAPITULO I: FORMULANDO LA INVESTIGACIÓN

Planteamiento del problema	.....	13
Objetivo de la investigación	.....	14
Objetivo General	.....	14
Objetivo Específico.	.....	15
Preguntas de Investigación	.....	16

### CAPITULO II: MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

Antecedentes	.....	18
Estado del	.....	22
Contexto de la motivación en México	.....	25
Marco teórico conceptual	.....	29
Concepto de Motivación	.....	31
Motivación Intrínseca	.....	37
Motivación Extrínseca	.....	38
Motivación en el Trabajo	.....	39
<i>Teorías del Contenido ¿por qué?</i>		
a) Teoría de Maslow	.....	40
b) Teoría de Skinner	.....	43
c) Teoría de C. Argyris	.....	44

d) Teoría de Mayo sobre las necesidades sociales	.....45
e) Teoría de los dos factores de Herzberg	.....47
f) Teoría X y la Teoría Y , de McGregor	.....50
g) Teoría de campo de Lewin	.....54
<b><i>Teorías de proceso ¿para qué?</i></b>	.....55
Ciclo Motivacional	.....56
a) Teoría de la valencia-expectativa de Vroom	.....57
b) Teoría de la expectativa D. Nadler y E. Lawler	.....58
c) Teoría de la motivación, basada en las necesidades de existencia, relaciones y crecimiento	.....61
d) Teoría de la motivación, basada en las características del puesto	.....62
e) Teoría del establecimiento de metas	.....64
f) Teoría de la equidad	.....64
g) Teoría de la efectividad organizacional	.....65
h) Teoría Motivacional de Hull	.....66
i) Teoría de Lashley	.....67
j) Teoría de Morgan	.....68
k) Modelo de poder - afiliación- realización, de McClelland	.....68
l) Teoría del control de la acción	.....71
m) Teoría de Schein acerca del hombre complejo	.....72
n) Teoría del aprendizaje social de Bandura	.....74

Motivación y Satisfacción .....	75
Factores que pueden determinar la Motivación .....	77
1) Dinero .....	78
2) Actividad .....	78
3) Autoestima .....	79
4) Interacción Social.....	79
5) Estatus social .....	80
6) Eficacia .....	80
Conclusión del Marco Teórico .....	81

### **CAPITULO III: MARCO DE REFERENCIA**

a) infraestructura .....	85
b) Organigrama.....	86
c) Historia de la empresa .....	87
d) Filosofía.....	89
e) Misión .....	90
f) Visión .....	90
Funciones y requisitos del puesto del trabajador de piso .....	91

### **CAPITULO IV DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN**

Hipótesis	
a) Hipótesis Básica. ....	93
c) Hipótesis Alternativa.....	94
Metodología y Técnica .....	95

Modelo de Investigación.....	95
Tipo de Estudio.....	95
Recopilación de la información.....	96
Universo y Muestra.....	97
<b>INSTRUMENTO</b> .....	100
Características .....	100
Procedimiento.....	103
Calificación del Instrumento.....	104

## **CAPITULO V: RESULTADOS. CONCLUSION Y PROPUESTA**

Análisis de los resultados obtenidos.....	111
Conclusiones .....	122
Propuestas .....	124

## **BIBLIOGRAFÍA**

Referencias.....	12
------------------	----

7

## **Anexos**

.....	135
-------	-----

## ***RESUMEN***

---

La mayoría de las personas actualmente se preguntan que es aquello que motiva a la gente a trabajar, si es en verdad que el dinero los motiva e impulsa o, sólo sirve como un vínculo para obtener otros beneficios. Para muchas organizaciones y empresas este tema es complicado y preocupante por el simple hecho de querer tener un buen desarrollo y desempeño en los trabajadores.

En la empresa Soriana, surgió la inquietud de conocer cuál o cuáles son los factores motivacionales que inciden en los trabajadores de piso. Es por ello que el objetivo de esta investigación es identificar y jerarquizar cuál es el principal factor como: la estima, afiliación, incentivo económico, poder y logro, como factor motivante a los trabajadores de piso.

En el transcurso de esta investigación se menciona una serie de teorías que se han trabajado e investigado sobre este tema, sin embargo; la intención principal de esta investigación es hacer un análisis de la teoría de McClelland y sustentarla de acuerdo a los resultados que se obtuvieron a partir de la aplicación del instrumento que se utilizó. Para llevar a cabo la realización de la exploración del tema fue necesario un tipo de estudio explicativo-descriptivo. Para la recopilación del material se utilizó bibliografía de diferentes fuentes como libros, revistas, artículos e Internet.

Posteriormente, se analizaron los diferentes factores como logro, poder y afiliación, que hipotéticamente en esta investigación se presume son los principales motivadores, que impactan en los trabajadores de piso en Soriana Pachuca. Así mismo la Estima como la Afiliación de la que nos habla McClelland, lo cual la Estima fue uno de los principales factores que inciden en los trabajadores de piso de Soriana. Otro factor que se incluyó para esta investigación fue el factor Incentivo económico que dentro de la organización juega un papel muy importante para los trabajadores de piso de la empresa.

Y finalmente, se hace un análisis de los resultados que se obtuvieron en la investigación de campo de acuerdo a la edad, escolaridad, sexo, estado civil y antigüedad en la empresa, retomando la teoría de McClelland para explicar los factores logro , poder y afiliación que fueron los que se utilizaron en esta investigación, así mismo como el incentivo económico y estima. Estos dos factores se integraron con los demás factores con la finalidad de saber que tan importante son para los trabajadores de piso de la empresa Soriana.

## *INTRODUCCIÓN*

---

Los psicólogos que estudian el comportamiento y la personalidad destacan que el comportamiento o la conducta es causada y está orientada hacia una meta o motivo. Cada individuo es único, su personalidad va más allá de su comportamiento externo, en su esencia se incluye su actitud, sus valores su manera de interpretar el medio que lo rodea, además de variables internas y externas que contribuyen a cierto patrón de comportamiento que presentan (Khors, Haimann y Hilgert, 1983).

En la actualidad se vive en el mundo una serie de cambios rápidos, continuos e inesperados, donde las organizaciones son afectadas y a la vez también van a influir en la motivación y satisfacción del individuo, teniendo como resultado que ésta sea cada vez más compleja.

En las empresas, desafortunadamente todavía existe la explotación hacia sus trabajadores llevándolos a la frustración y desmotivación, siendo la misma empresa la que los gratifique, estimule y motive en su desarrollo personal y laboral.



En la actualidad, la motivación es un tema muy complejo porque antes se pensaba que las personas sólo se motivan por impulso externo como por ejemplo la remuneración económica; ahora se establece que la motivación es muy individual y las personas se motivan bajo diferentes impulsos, estímulos, deseos o fuerzas.

Hoy en día entender y explicar que motiva y satisface al ser humano en su vida personal y laboral es muy complejo. Ya que el trabajo es el lugar donde hay mayor preponderancia de motivación por el simple hecho de que en esta nos ubicamos la mayor parte de nuestra vida. Es por ello, que la intención de ésta investigación es explorar y describir la motivación que presentan los trabajadores de piso en Soriana de Pachuca Hgo. en nuestra actualidad.

Por lo tanto el centro de atención de esta investigación es la motivación; ya que es muy importante tanto en la vida personal, como en la empresa por ser aquello que nos impulsa actuar de una manera determinada o, por lo menos origina una proporción hacia un comportamiento específico (Fredmon Kart y James Rosenzweig) 1970.

Para la realización de esta investigación fue necesario obtener información sobre los diferentes factores motivacionales que existen en los trabajadores de piso, esto mediante un cuestionario que se le aplicó a veintiuno trabajadores de piso como abarrotes, cajeros, cocina, salchichonería, juguetería, panificadora,

caballeros y consumos internos, para determinar cuáles son los factores principales que influyen en la motivación.

Por el simple hecho, de que en algunas organizaciones el factor humano es muy importante, la empresa Soriana tiene el compromiso de que su personal se encuentre en un lugar agradable, confortable además de que esté a gusto con la empresa.

Entendiendo, con esto, que no sólo trabaje para satisfacer sus necesidades básicas o fisiológicas, sino también de pertenencia, afiliación, estimación, prestigio y autorrealización. Obteniendo esto, se garantiza una relación buena entre la empresa y el trabajador.

Es por ello, que la intención o propósito de esta investigación fue identificar y jerarquizar que factor como: la estima, afiliación, poder, logro e incentivo económico es el más importante para los trabajadores de piso y conocer si se puede utilizar una estrategia única o global de motivación a pesar de sus diferencias individuales como: edad, genero, estado civil, escolaridad y antigüedad dentro de la empresa. Esto se logro gracias a un instrumento (cuestionario) creado de acuerdo a los postulados que hace McClelland sobre su teoría, aplicándolo a 21 trabajadores de piso de la tienda, lo que fue nuestra muestra.

Posteriormente de acuerdo a los resultados que se obtuvieron se propone alguna estrategia de mejora que pueda apoyar o reafirmar algunos factores sobre los que está orientada la motivación en los trabajadores de piso de Soriana, con el beneficio de que la motivación del trabajo esta relacionada con elevar el desempeño del trabajador, así generando un impacto en la productividad.

Y a nivel del personal que exista el beneficio de que se sienta a gusto, pueda crecer, desarrolle sentimientos de pertenencia, prestigio, estima social, autorrealización y seguridad. Existiendo así, un beneficio bilateral entre la empresa y el trabajador.

# C A P I T U L O I

## FORMULANDO LA INVESTIGACIÓN

## ***PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA***

---

Hoy en día las empresas se encuentran en constante evolución, desarrollo, competitividad, etc. por el simple hecho de ofrecer a la sociedad, clientes o consumidor una satisfacción plena en cuanto a los servicios que ofrece. Soriana es una empresa de autoservicio seria y dedicada al servicio a sus clientes o consumidores.

Para ello en la empresa Soriana Sucursal 136 existen aproximadamente 120 trabajadores, que prestan su servicio para que la tienda funcione. Para que esto se lleve a cabo de una manera ordenada, eficaz, eficiente, agradable, a gusto es necesario contar con una motivación orientada a diferentes factores como afiliación, logro, poder, estima, entre otros que nos permita realizar nuestro trabajo. Es por ello que el problema es: ¿ Se puede establecer una estrategia única o global de motivación entre todo el personal de piso de Soriana, a pesar de sus diferencias individuales como, edad, sexo, estado civil, escolaridad y antigüedad en la empresa?.

## ***DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA***

Considerando que la motivación de acuerdo con Mc Clelland se integra por 3 factores ( logro, poder y afiliación), podemos utilizar una estrategia única o global de motivación a pesar de sus diferencias individuales como: edad, genero, estado civil, escolaridad y antigüedad en la empresa, en los trabajadores de piso en la empresa Soriana Sucursal 136 en Pachuca Hgo.

## ***OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN***

---

### **➤ OBJETIVO GENERAL**

Conocer si podemos utilizar una estrategia única o global de motivación a pesar de sus diferencias individuales como sexo, escolaridad, estado civil, edad y antigüedad dentro de la empresa, en los trabajadores de la tienda de autoservicio Soriana de Pachuca Hidalgo, específicamente en los trabajadores de piso o ventas.

## OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ¥ “Conocer y analizar de acuerdo con una escala de factores motivacionales (Afiliación, Poder, Estima, Incentivo y Logro) el tipo de motivación que predomina en la población objeto de estudio”.
  
- ¥ “Elucidar como y en que grado influyen las diferencias individuales como genero, edad, estado civil, escolaridad y antigüedad dentro de la empresa, el tipo de motivación que presentan los trabajadores en cuestión.”

## **PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN**

---

- ¥ ¿Es el dinero el factor que impulsa o motiva a los trabajadores de piso en la empresa Soriana?
- ¥ ¿Las mujeres están más motivadas que los hombres en la empresa Soriana?
- ¥ ¿Las personas casadas tienen mayor motivación que las personas solteras en la empresa Soriana?
- ¥ ¿Presentan la misma motivación los jóvenes que los adultos en la empresa Soriana?
- ¥ ¿De acuerdo al nivel de escolaridad que factor motivacional es el más importante?



## C A P I T U L O   I I

### MARCO TEORICO DE LA INVESTIGACIÓN

## ***ANTECEDENTE HISTÓRICO DE LA MOTIVACIÓN***

---

Antes de la revolución industrial del siglo pasado nadie se ocupó o preocupó de manera sistemática de los conflictos o problemas que surgían por la motivación en los empleados dentro de la industria, empresa u organización. Los empleados contaban con su propia herramienta y era muy baja la inversión de los patrones. En las industrias o empresas, todavía no se tenía ese desarrollo suficiente o trascendental, por ende las cuestiones sobre la motivación no eran de importancia ni mucho menos significativas; sin embargo, existía esa necesidad en las personas.

Con la revolución industrial todo aquello cambio, y el mercado creció de manera inesperada y vertiginosa, ocasionando que las demandas se incrementaran y fueran más competitivas. Originando así, que los dueños o propietarios comenzaran a presionar a su personal a tener cada vez mayor productividad. Pero esto ocasionó que los problemas acerca de su eficiencia y motivación fueran de gran importancia para los propietarios o dueños de las pequeñas o grandes empresas que existían en esa época.

De acuerdo a esto, a partir de la industria, no existía, ni mucho menos se pensaba, en la atención de los empleados acerca de su eficacia y sus motivaciones.

Es así, que nace una de las grandes ciencias la psicología organizacional que se ha encargado de estudiar y analizar el comportamiento del ser humano en las organizaciones: (Dunnette, 1884) nos dice algo muy importante de resaltar, define al “psicólogo organizacional como la persona que se ocupa de los problemas de la productividad y ejecución en el trabajo en relación con el aprendizaje, la motivación y circunstancias ambientales para hacer uso de las capacidades humanas, procurando su seguridad y salud tanto física como mental, buscando la satisfacción de las necesidades de la organización y de los empleados.”

Posteriormente la psicología industrial nace en 1901, cuando el Dr. Walter Dill Scott. Psicólogo de la Northwestern University, analizó las probabilidades de aplicación de los principios psicológicos al campo de la publicidad (Ferguson 1962) Así, el psicólogo organizacional o industrial estudia la manifestación de conductas en situaciones de grupos y su afectación por la interacción entre los individuos, dando importancia a las diferencias individuales

Es así, como llegamos a la conclusión que la psicología industrial y organizacional se aplica en los lugares de trabajo y se encarga de estudiar la conducta humana cuando se manifiesta a nivel individual, grupal y organizacional, así como los procesos y estructuras laborales que la determinan.

El primero en realizar estudios e investigaciones en la organización fue Taylor, quien es considerado como el padre de la administración científica, el cual

desarrollo sistemas de tiempo y análisis de métodos, por medio de los cuales cada uno de los empleados era estandarizado, introduciendo incentivo de sueldo de manera que el trabajador recibía un ingreso adicional por aumentar su producción. Sin embargo callo en el error de que todos los empleados eran esencialmente idénticos en el proceso de producción y ser estudiados y manipulados como cualquier pieza (Dunnette y kirchner) 1979. Contradiendo lo que he dicho anteriormente sobre la complejidad de las motivación humana.

Por otra parte, el sociólogo Elton Mayo realizó una investigación en la fábrica textil de Filadelfia, a principio de los años veinte, por la excesiva rotación de personal que había y el antagonismo del trabajador. Pensó que las dificultades surgían de la monotonía del trabajo y sugirió que se les permitiera a los trabajadores tomar periodos de descanso formulados por ellos mismos. Gracias a la aportación de Mayo la gerencia reportó los resultados y disminuyó la rotación de personal y aumentó la producción.

Mayo reconoció que los empleados buscaban algo más que dinero en sus trabajos; el dinero probablemente sólo podía ser efectivo como incentivo cuando se usaba junto con otras necesidades del hombre y no en oposición a las mismas.

En otro estudio realizado por Mayo en la empresa Western Electric Company en Hawthorne, analizó la productividad de los empleados de esta empresa. Utilizó un grupo de seis personas que trabajara en un salón

experimental de producción, es decir, controlando todas las variables físicas que existieran.

El grupo experimental operaba en condiciones motivacionales que eran muy diferentes al resto de la planta, eran tratados como si fueran importantes y únicos. Tenían voz para decidir la administración de su propio tiempo, fueron tratados “como seres humanos”. Gellerman (1963).

Al aplicar esto, Mayo y su escuela de *relaciones humanas*, hicieron la suposición simple de que la pertenencia de grupo y la afiliación eran las necesidades humanas fundamentales. Aterrizando la idea de que a partir de estos grandes investigadores se comienza a estudiar el comportamiento humano dentro de las organizaciones.

## ***ESTADO DEL ARTE***

---

En el transcurso de los años, se han realizado una serie de investigaciones relacionadas con la motivación dentro de las organizaciones o en el trabajo, que han ayudado a comprender un poco más sobre cuál o cuáles son los factores que influyen en las personas o como se da ese proceso tan complicado. A continuación mencionaremos una serie de trabajos e investigaciones que se han realizado en relación a este tema:

- A) Hoppock (1935) informó que más del 90 % de un grupo de 500 maestros gozaban su trabajo, mientras que Bell (1937) halló que el 98 % de los jóvenes que trabajaba en empacadoras y fábricas de textiles odiaban los suyos. En otro estudio realizado por Hoppock (1935), sobre 309 habitantes de un pueblito de Pensilvania, el mayor descontento con el trabajo se presentaba entre obreros no calificados. La satisfacción iba aumentando según lo hacia el nivel profesional, encontrándose en su máxima expresión entre los grupos profesionistas.
  
- B) Estudios de Hull y Kolstad (1942), Thorndike (1935) Super (1939) y Uhrbrock (1934) también han confirmado la relación entre satisfacción en el trabajo y estatus ocupacional.

- C) Un estudio más reciente Gurin, Veroff y Feld (1960) informó que se presenta el mayor grado de satisfacción en el trabajo entre profesionistas, técnicos y personal gerencial, y en menor grado entre trabajadores no calificados. Los trabajos manualmente calificados resultan tan atractivos como el de oficina.
- D) Hoffman (1960) en otro estudio sobre la automatización de una planta de energía, dio a los obreros más deberes y se les hizo rotar en diferentes tipos de trabajo. El 100% de los obreros informó que sus nuevos y más amplios puestos eran mucho más interesantes que los anteriores; además el nivel general de satisfacción con el trabajo fue superior que en otra, de la misma compañía, donde los trabajos seguían un patrón más rutinario y menos variado.
- E) Mayo y Lombard (1944) informaron que había menos ausentismo en los grupos considerados “de Clan” y más en los trabajadores que no pertenecían a un equipo.
- F) Herzberg, Mausner y Snyderman (1959), buscaban identificar los eventos que predisponían al aumento o disminución de la satisfacción en el trabajo y entrevistaron 200 contadores e ingenieros. Se les preguntó a los trabajadores si sus sentimientos positivos en esa época afectaron su

desempeño en el trabajo, sus relaciones interpersonales y su bienestar en general.

Una vez terminada una secuencia de eventos positivos, se repitió la entrevista, pero en esta ocasión se les pidió a los trabajadores que describieran eventos en el trabajo que hubieran resultado en sentimientos negativos respecto a sus labores.

Las respuestas de la entrevista generaron cinco factores como elementos determinantes principales de la satisfacción en el trabajo: logro, reconocimiento, el trabajo en sí, responsabilidad y progreso. Se determinó que los tres últimos eran de mayor importancia para un cambio de actitud duradero.



## ***CONTEXTO DE LA MOTIVACIÓN EN MÉXICO***

Desafortunadamente en nuestro país no existe gran cúmulo de investigaciones sobre la motivación en las organizaciones, como en otros lugares del mundo; sin embargo, mencionaré algunas de las investigaciones que se han llevado a cabo en nuestro país.

En primer plano podemos decir que una de las teorías que más impacto ha tenido es la de Maslow (jerarquía de necesidades), los resultados indicaron que es diferente en México. Una de las investigaciones que realizó Arias Galicia (1964 y 1966) indicaron que los intereses máximos de una muestra compuesta por obreros, vendedores y oficinistas consistieron en trabajar en un lugar limpio, en destacarse y sobresalir en su actividad, y en tener oportunidad de poner en práctica las propias ideas en el trabajo, respectivamente, si pensamos que estos intereses están revelando una insatisfacción, resultaría que la necesidad más insatisfecha, y por lo tanto, la de más intensa motivación sería la de estima.

En otro estudio realizado por Arias Galicia con gerentes del sector privado México D. F. (1969), éstos mostraron sentirse muy insatisfechos en el factor seguridad en el empleo, lo cual es sorprendente si se tiene en cuenta que debido al desarrollo económico del país existe una demanda muy superior a la oferta de ejecutivos. En segundo y tercer lugar de insatisfacción estuvieron la necesidad de autonomía y la de autorrealización, respectivamente. Se empleó la escala de

Maslow, modificada, para incluir una necesidad de “autonomía”, pues se supone que los gerentes deben tomar decisiones y para ello requieren cierta libertad. Por lo tanto como podemos observar en las dos investigaciones que se llevaron a cabo, las necesidades son diferentes jerárquicamente como nos expone Maslow (1954). Donde más adelante se explicará esta teoría.

Zablah (1971) encontró, en un estudio efectuado en la ciudad de Monterrey a una muestra de 144 obreras de la industria del vestido, que el aspecto “buenas condiciones del lugar de trabajo” ocupó el primer lugar en su interés.

En una investigación que llevó a cabo Slocum (1971) entre obreros de una firma productora de vidrio cuya matriz está en Estados Unidos y con una filial en México, encontró que los obreros mexicanos denotaron mayor satisfacción que los norteamericanos en términos generales. Los mexicanos estuvieron más satisfechos en autorrealización, mientras que los norteamericanos mostraron mayor satisfacción en las necesidades sociales. Para ambos la necesidad de seguridad fue la más insatisfecha.

De acuerdo a las investigaciones que se mencionaron parece indicar que la escala de necesidades válida para México es diferente a la que propugna Maslow en Estados Unidos.

En cuanto a la teoría de McClelland parece que en nuestro país se contradice dicha teoría. Muchos autores han encontrado que en México las personas están más motivadas por la afiliación que en Estados Unidos. A continuación se mencionaran dos investigaciones que se realizaron al respecto.

Zurcher (1968) halló en su estudio realizado en tres bancos uno en México y los otros dos en Estados Unidos, que los empleados y funcionarios mexicanos consideraron significativamente más valiosas las obligaciones de amistad que los empleados y funcionarios México-norteamericanos y que éstos, a su vez, consideran más valiosa la amistad que los norteamericanos.

Para confirmar la teoría expuesta por McClelland en México, Virginia López Navarrete (1967) pidió a un grupo de supervisores de un banco, que calificaran a sus empleados como “altos” y “bajos” en rendimiento. Posteriormente, de acuerdo a la teoría de McClelland, pidió a los empleados que relataran historias sobre láminas con escenas de trabajo. Esas historias fueron calificadas de acuerdo con una escala. Según McClelland los empleados más altos en la motivación de logro deberían ser los más altos en rendimiento también, sin embargo, López Navarrete no encontró esa supuesta relación.

## ***MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL***

---

Antes de adentrarnos al tema es necesario conocer su origen de la motivación que a continuación conoceremos, consecutivamente se menciona la motivación intrínseca como extrínseca cual es su diferencia y cual es su proceso, así mismo también conoceremos como se presenta dentro de las organizaciones.

La motivación se encuentra vinculada a diferentes aspectos como: la sobrevivencia del hombre, educación, desarrollo personal, fuerza de trabajo, etc. Retomando a la historia, se observa que la motivación en sus inicios no era conocida como tal o nombrada como tal, sin embargo, sabemos que en la antigüedad clásica la aplicaban intuitivamente los personajes más sobresalientes de esta época.

Posteriormente, en la edad media, no se le prestaba importancia ya que el ser humano está marcado por el pecado original, lo cual daba como consecuencia la voluntad y el aprendizaje tenía que ser reforzado por un proceso de mortificación, esfuerzo y coerción.

Más adelante, en la época del Renacimiento, la motivación comienza a tener otro significado, lo cual se encuentra vinculado con el humanismo, destacando la importancia dada al interés, la tensión y la emoción, Vitorino da Xelfre dice; “El placer es el factor motivante”, en el cual otorga un matiz satisfactorio en la

educación. Por otro lado Campanella sugiere que en la educación se debe de incrementar el interés y la diversión.

En el siglo XIV, Juan Luis Vives propone una manera sistemática para los fundamentos de la motivación, cuyo enfoque principal, es el interés y atención a la educación, además la importancia de la relación entre la inteligencia y la emoción. Más adelante Juan Jacobo Rosseau postula los principios de la psicología evolutiva poniendo énfasis al dominio del sentimiento sobre la razón y también propone la no restricción a la espontaneidad infantil. Surgiendo así los primeros indicios de la importancia de la libertad en el ser humano .

Por su parte, Pestalozzi, continúa la ideología de Rosseau poniendo mayor atención a los intereses al educando y a las etapas de desarrollo. Incorporando también como factor motivante, material didáctico auditivo y visual.

Claparade elabora una psicología genética argumentando que el organismo se ve impulsado por la educación entre el interés y el momento, lo cual da como causa el comportamiento entre el vínculo de respuesta y necesidad.

En relación con los primeros indicios de la motivación en las organizaciones, ésta no se presentaba como tal ya que los empleados eran propietarios de sus herramientas y el capital invertido por los patrones era relativamente pequeño, no había presión para la producción en grande. Las jornadas de trabajo eran largas, sin embargo, los movimientos eran relajados y

fáciles, por lo cual, la motivación no era importante en particular, o significativa. Con el paso de los años todo aquello cambió bajo el impacto de la revolución industrial. Que vino a cambiar todo el sistema y la producción fue aumentando cada vez más, teniendo como consecuencia que el trabajador formara parte del proceso de producción.

Es así, como surgió la importancia de preocuparse por todo aquello que implicaba en los esfuerzos y motivantes de los trabajadores para realizar eficazmente su trabajo.

Hoy en día las teorías de la motivación han evolucionado, por lo cual es de mayor interés el revisar y analizar las teorías que están vinculadas a la motivación en el ambiente laboral.

## ***CONCEPTO DE MOTIVACIÓN***

Para entender el tema principal de esta investigación, es necesario conocer que es la motivación de acuerdo a varias definiciones que nos mencionan diferentes autores, que a continuación se describen de manera cronológica.

Puede decirse que está constituido por *todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objeto.*

Motivación viene de “motivo”; motivo viene del verbo latino *movere, motun*, de donde también procede móvil, motor, e-moción, terre-moto, etc. Esta palabra se define por distintos autores y en distintos tiempos que a continuación se señalan:

AUTOR	DEFINICIÓN DE MOTIVACIÓN
Gardner Murphy (1947)	La motivación es el nombre general que se da a los actos de un organismo que estén, en parte, determinados por su propia naturaleza o por su estructura interna.
Maira Maier (1949)	La motivación es el proceso que determina la expresión de la conducta e influye en su futura expresión por medio de consecuencias que la propia conducta ocasiona.
Maslow (1954)	La motivación es persistente, nunca termina, fluctúa y es compleja, y casi es una característica universal de prácticamente cualquier situación organismo.

Atkinson (1958)	El término motivación subraya la fuerza final de la tendencia de la acción que la persona experimenta como un “Yo quiero”. El propósito particular del estado de motivación momentáneo se define por su situación.
Brown (1961)	Considera una variante motivacional específica: 1) Sí tiende a facilitar o a vigorizar varias respuestas diferentes; 2) Sí, a continuación de una nueva respuesta su terminación o su retiro hace que se prenda dicha respuesta; 3) Sí un aumento súbito en la fuerza variable hacen que se abandonen las respuestas, 4) Sí sus efectos sobre la conducta no pueden atribuirse a otros procesos, como el aprendizaje, la sensación, las capacidades innatas y las circunstancias.
Young (1961)	La motivación es el proceso para despertar la acción, sostener la actividad en proceso y regular el patrón de actividad.
Nuttin (1961).	La motivación aparece en el ser humano a partir



	de sus relaciones, es decir, se trata de una facultad que surge del acercamiento que tenemos con otros individuos
David Krench (1962)	La motivación es el impulso a actuar que puede provenir del ambiente (estimulo externo) o puede ser generado por los procesos mentales internos del individuo. En este último aspecto la motivación se asocia con el sistema de cognición del individuo, la cognición es aquello que las personas conocen de sí mismas y del ambiente que los rodea; el sistema cognitivo de cada persona implica a sus valores personales, que están influidos por su ambiente físico y social, por su estructura fisiológica, por sus necesidades y sus experiencias
Fredmon Kart y James Rosenzweig (1970)	Es el proceso que impulsa a una persona a actuar de una manera determinada o, por lo menos origina una proporción hacia un comportamiento específico.
C. N. Cofer y M. N.	El termino motivación se refiere 1) A la existencia

<p>Appley (1975).</p>	<p>de una secuencia de fases organizadas, 2) A su dirección y su contenido y 3) A su persistencia en una dirección dada o a su estabilidad de contenido.</p>
<p>Shaun Tyson, Alfred York (1989).</p>	<p>La motivación se puede definir como una fuerza interna que induce a los seres humanos a comportarse de diversas maneras, y es una parte importante en el estudio de la individualidad humana.</p>
<p>Mateo Mankeliunas (1994).</p>	<p>La motivación es un conjunto genérico (Constructor teórico -hipotético), que designa a las variables que no pueden ser inferidas directamente de los estímulos externos, pero que influyen en la dirección, intensidad y coordinación de los modos de comportamiento aislados tendientes a alcanzar determinadas metas; es el conjunto de factores innatos ( biológicos ) y aprendidos (Cognitivos, afectivos y sociales ) que inician, sostienen o detienen la conducta.</p>

<p>Fernando Arias Galicia y Víctor Heredia Espinosa (1996).</p>	<p>La motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo.</p>
<p>Javier Ardovil, Claudio Bustos, Rosa Gayó y Mauricio Jarpa (2000).</p>	<p>Las motivación es el interés o fuerza intrínseca que se da en relación con conductas en una dirección particular.</p>

De acuerdo a las definiciones mencionadas anteriormente podemos llegar a la conclusión de que la motivación es un estado subjetivo que mueve a la conducta a una dirección, puede existir desde el interior de la persona como la existencia a un deseo o una necesidad y desde el exterior como la existencia de un fin, meta, u objetivo, llamado también como incentivo en la medida en que se percibe o advierte como instrumento de satisfacción del deseo o necesidad.

Entendiendo cual es el significado de la motivación podemos observar que existen diferentes tipos de motivación intrínseca y extrínseca que van dirigidas hacia lugares diferentes y es necesario comprender cada una de ellas.

### **Motivación intrínseca (MI)**

Díaz (1985) define a la motivación intrínseca, cuando la persona fija su interés por el estudio o trabajo, demostrando siempre superación y personalidad en la consecución de sus fines, sus aspiraciones y sus metas. Definida por el hecho de realizar una actividad por el placer y la satisfacción que uno experimenta mientras aprende, explora o trata de entender algo nuevo. Aquí se relacionan varios constructos tales como la exploración, la curiosidad, los objetivos de aprendizaje, la intelectualidad intrínseca y, finalmente, la MI para aprender. Díaz menciona dos tipos de motivación intrínseca orientada a:

*MI hacia la realización:* En la medida en la cual los individuos se enfocan más sobre el proceso de logros que sobre resultados, puede pensarse que están motivados al logro. De este modo, realizar cosas puede definirse como el hecho de enrolarse en una actividad, por el placer y la satisfacción experimentada cuando uno intenta realizar o crear algo.

*MI hacia experiencias estimulantes:* Opera cuando alguien realiza una acción, a fin de experimentar sensaciones (ejemplo, placer sensorial, experiencias estéticas, diversión y excitación).

Ahora bien conoceremos que es la motivación extrínseca y como se presenta en el sujeto y su relación con el entorno.

### **Motivación Extrínseca (ME)**

La motivación extrínseca la define Díaz (1985) como a los a factores externos, los que son dados por otros. Las personas realizan su trabajo para ganar una recompensa o evitar un castigo externo.

Hacer una actividad con el objetivo de ganar algo, esta es muy potente mientras hayan premios que ganar, sin embargo, se agota a lo largo del tiempo. Si no hay objetivo no hay motivación. Una vez establecidos los motivos, darán seguridad, una conducta firme y consistente. Dirigen, movilizan la energía y el esfuerzo, aumentan la fatiga, y hacen desarrollar estrategias para conseguirlos.

## ***La Motivación en el Trabajo***

Comprende tanto los procesos individuales que llevan a un trabajador a actuar y que se vinculan con su desempeño y satisfacción en la empresa, como los procesos organizacionales que influyen para que tanto los motivos del trabajador como los de la empresa vayan en la misma dirección. Resulta evidente que para la mayoría de las personas el trabajo no es sino un *medio* para lograr otras cosas.

El trabajo constituye un medio de interacción el cual beneficia tanto al individuo como a la organización y mejora ( o perjudica) la calidad de vida que la persona va adquiriendo: por lo tanto, en la medida en que dicho trabajo solucione y sirva como satisfactor de las necesidades inherentes del trabajador él mismo mostrará una actitud de innovación y creatividad ante el trabajo que realiza.

Los complejos factores que mueven a un individuo a trabajar no puede ser reducidos a una motivación puramente económica. Una afirmación de este tipo es errónea ya que las personas trabajan a pesar de tener sus necesidades económicas completamente satisfechas. Las motivaciones que llevan al hombre a trabajar implica recompensas sociales, el estatus, el sentimiento de utilidad, etc.

## ***TEORIAS DEL CONTENIDO ( ¿POR QUÉ? )***

### ***A) TEORÍA DE MASLOW SOBRE LA JERARQUÍA DE LAS NECESIDADES***

Esta teoría se base en la premisa, de que el hombre es un ser que posee necesidades que desea satisfacer y cuya conducta está dirigida a la consecución de objetivos, Abraham H. Maslow (1967) postula un catálogo de necesidades a diferentes niveles que están dispuestas en un orden jerárquico. Dentro de esta estructura, cuando las necesidades de un nivel son satisfechas, no se produce un estado de apatía, sino que la atención pasa a ser ocupado por las necesidades del próximo nivel que se encuentra en el lugar inmediatamente más alto de dicha jerarquía, y son estas necesidades las que se buscan satisfacer.

La teoría de Maslow plantea que las necesidades inferiores son prioritarias, y por lo tanto, más potentes que las necesidades superiores de la jerarquía. “Un hombre hambriento no se preocupa por impresionar a sus amigos con su valor y habilidades, sino, más bien, con asegurarse lo suficiente para comer” (Dicaprio, 1989). Es así, como podemos observar que las necesidades del individuo planteadas por Maslow, van de lo material a lo espiritual, desde las necesidades fisiológicas y biológicas básicas, hasta las necesidades superiores, culturales, intelectuales y espirituales, esto es:

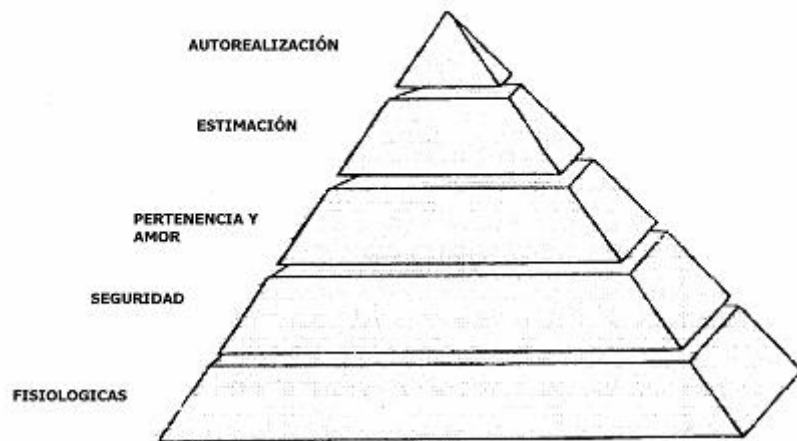
- 1) Fisiológicas: La primera prioridad, en cuanto a la satisfacción de las necesidades, ésta tiene que ver como las condiciones mínimas para la sobrevivencia; por ejemplo, alimento, bebida, sueño, reproducción, aire, reposo, abrigo, etc. Cuando estas necesidades no son cubiertas por un tiempo largo, las otras necesidades pierden su importancia, por lo que quizá dejen de existir.
  
- 2) Seguridad: Éstas están relacionadas con un estado de mantenimiento de un estado de orden y seguridad que se conserva frente a las situaciones de peligro, dentro de éstas encontramos: Conservación de propiedad, sentirse seguros, de tener un orden, estabilidad y dependencia.
  
- 3) Pertenencia y amor: El hombre por naturaleza tiene la necesidad de relacionarse y estas necesidades están orientadas de manera social; la necesidad de una relación íntima con otra persona, la necesidad de ser aceptado en un grupo organizado, la necesidad de un ambiente familiar, la necesidad de participar en una acción de grupo de trabajo para el bien común con otros.
  
- 4) Estima: En este nivel se hace necesario recibir reconocimiento de los demás en termino de respeto, estatus, etc. y son aquellas que se encuentran asociadas a la constitución psicológica de las personas. Maslow agrupa estas necesidades en dos clases: Las que se refieren al amor propio,



al respeto a sí mismo, la estimación propia y a la auto evaluación; y las que se refieren a los otros, las necesidades de reputación, condición, éxito social, fama y gloria.

- 5) Actualización: Son únicas y cambiantes, dependiendo del individuo. Las necesidades de actualización está ligada con la necesidad de satisfacer la naturaleza individual y con el cumplimiento del potencial de crecimiento. Uno de los medios para satisfacer la necesidad de auto actualización es el realizar la actividad laboral o vocacional que uno desea realizar y, además de analizarla, hacerlo del modo deseado, realización del potencial, utilización plena de los talentos individuales, etc.

#### **Pirámide de las necesidades, de Maslow**



## ***B) TEORÍA DE B. F. SKINNER***

B. F. Skinner dice que todos somos productos de los estímulos que recibimos del mundo exterior. Si se especifica lo suficientemente el medio ambiente, se pueden predecir con exactitud las acciones de los individuos. Lo propuesto por Skinner es difícil aplicarlo debido a que no se puede especificar al medio ambiente en forma tan completa como para poder predecir el comportamiento.

Dentro de sus escritos habla que la conducta del ser humano es modificada a partir de refuerzos, estos refuerzos se clasifican en: positivos y negativos por el simple hecho de aumentar o disminuir cierta conducta.

Los refuerzos positivos consisten en la recompensa en el trabajo bien efectuado, produciendo cambios en el comportamiento, generalmente, en el sentido deseado.

Los refuerzos negativos están constituidos por las amenazas de sanciones, que en general produce un cambio en el comportamiento pero en forma impredecible e indeseable. El castigo es producido como consecuencia de una conducta indeseada que no implica la supresión de hacer mal las cosas, ni tampoco asegura que la persona esté dispuesta a comportarse de una forma determinada.

En síntesis, podemos afirmar lo que menciona Stoner, James A.F. (1996) “La motivación se basa en la ley del efecto, es decir, la idea de que la conducta que tiene consecuencias positivas suelen ser repetidas, mientras que las conducta que tiene consecuencias negativas tiende a no ser repetidas”.

### ***C) TEORÍA DE C. ARGYRIS.***

Otro autor C. Argyris (1957) sugiere que las metas y necesidades de los individuos son incompatibles con las de la organización, por lo que está impondrá regularmente demandas poco convenientes al trabajador. Para Argyris los valores fundamentales de la organización son burocráticos, es decir, impersonales y superficiales, los cuales siembran en el individuo la desconfianza, el conflicto y la falta de eficiencia.

Argyris considera que la eficiencia de las motivaciones está condicionada a una serie de causa: Aspiraciones de los trabajadores, escala de valores, capacidad, situaciones económico- social, grado de satisfacción de necesidades, etc.

El autor opina que el efecto de estas motivaciones es restringido debido a la desmotivación y despersonalización que causa sobre los individuos los sistemas de la organización formal, impidiendo el desarrollo de sus potencialidades. También menciona que la dirección y el control sobre el personal son

extremadamente estrechos y detallados para efectuar una selección de posibilidades.

Así mismo Argyris agrega que el fundamento del trabajo en una organización formal considera al trabajador inmaduro, subordinado, pasivo, dependiente, etc. , por lo que debe ser sometido a sistemas rígidos que incrementan la productividad, siendo que el hombre se desarrolla en un estado pasivo a otro de actividad creciente; de un estado de dependencia a uno de independencia, de falta de conocimiento a control de su persona, etc.

### ***TEORIA DE MAYO SOBRE LAS NECESIDADES SOCIALES***

Uno de los grandes autores que se ha preocupado por el desarrollo del hombre en el trabajo y efectos que tiene el entorno de trabajo sobre el trabajador es, Elton Mayo quien es el iniciador de las teorías humanistas, donde él y su escuela de relaciones humanas hicieron la suposición de que la pertenencia de grupo y la afiliación eran las necesidades humanas fundamentales.

Entre 1927 y 1939, se llevaron a cabo experimentos por parte de Mayo, Roethlisberger y Dickson en la planta Hawthorne de la Western Electric Co. De Chicago. Estos experimentos se volvieron clásicos para el estudio de las relaciones humanas. El objetivo inicial era estudiar el efecto de la iluminación en la productividad, pero los experimentos revelaron algunos datos inesperados sobre

las relaciones humanas, mismo que tuvieron consecuencia significativas para la investigación posterior en las ciencias de la conducta. Las conclusiones fueron las siguientes:

- a) La vida industrial le ha restado significado al trabajo, por lo que los trabajadores se ven forzados a satisfacer sus necesidades humanas de otra forma, sobre todo mediante las relaciones humanas.
- b) A los trabajadores no sólo les interesa satisfacer sus necesidades económicas y buscar la comodidad material.
- c) Los aspectos humanos desempeñan un papel muy importante en la motivación, y a este respecto la investigación recalcó la importancia de las necesidades humanas y la influencia del grupo de trabajo.
- d) Los trabajadores responden mejor a la influencia de sus colegas que a los intentos de la administración por controlarlos mediante incentivos materiales.
- e) Si los estilos de administración producen una fuerza de trabajo amenazada, frustrada y alineada, los trabajadores tenderán a formar grupos con sus

propias normas y estrategias diseñadas para oponerse a los objetivos que se ha propuesto la administración.

Las principales lecciones aprendidas por los administradores a partir de los datos Hawthorne, consisten en que las necesidades personales y sociales de los empleados son muy importantes y en que la concentración por parte de la administración exclusivamente en la productividad y en cuestiones materiales y ambientales puede conducir al fracaso.

#### ***D) TEORIA DE LOS DOS FACTORES DE HERZBERG***

Mientras Maslow sustenta su teoría de la motivación en las diversas necesidades humanas (enfoque orientado hacia el interior de la persona). Frederick Herzberg (1959) basa su teoría en el ambiente externo y en el trabajo del individuo (enfoque orientado hacia el exterior). Herzberg la clasificó en dos categorías; “Factores de Higiene” y el otro los “Motivacionales”

Los “factores de higiene” son las condiciones ambientales en una situación de trabajo: El salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión, el clima de las relaciones entre los directivos y los empleados, etc. , que requieren atención constante para prevenir la insatisfacción. Se trata esencialmente de factores negativos en cuanto que su descuido provoca insatisfacción pero, a su vez, no pueden promover de manera activa la satisfacción o motivar a los trabajadores. La expresión “Higiene” refleja su

carácter preventivo y profiláctico, y muestra que sólo se destinan a evitar fuentes de insatisfacción

Herzberg llama necesidades “motivadoras” a las que procuran satisfacción en el trabajo, dado que motivan al empleado a dar su máximo rendimiento.

Esta necesidad motivadora tiene que ver con contenido del cargo, las tareas y los deberes relacionados con el cargo. Según Herzberg, la motivación y la satisfacción sólo pueden surgir de fuentes internas y de las oportunidades que proporcione el trabajo para la realización personal.

De acuerdo con esta teoría, un trabajador que considera su trabajo como carente de sentido puede reaccionar con apatía aunque se tenga cuidado con los factores ambientales. Por tanto, los administradores tienen una responsabilidad especial para crear un clima motivador y hacer todo el esfuerzo necesario a fin de enriquecer el trabajo. Las ideas de Herzberg generaron mucha controversia puesto que indican ser de aplicación general y no toma en cuenta las diferencias individuales. Sin embargo, su insistencia en que la motivación surge en el interior de cada individuo y en que los directivos o el gerente no pueden realmente motivar sino estimular a inhibir la motivación, es una contribución importante.

Por último, esta teoría colabora a que se dé la debida importancia a los aspectos intrínsecos al trabajo y a la propiedad de motivar al personal.

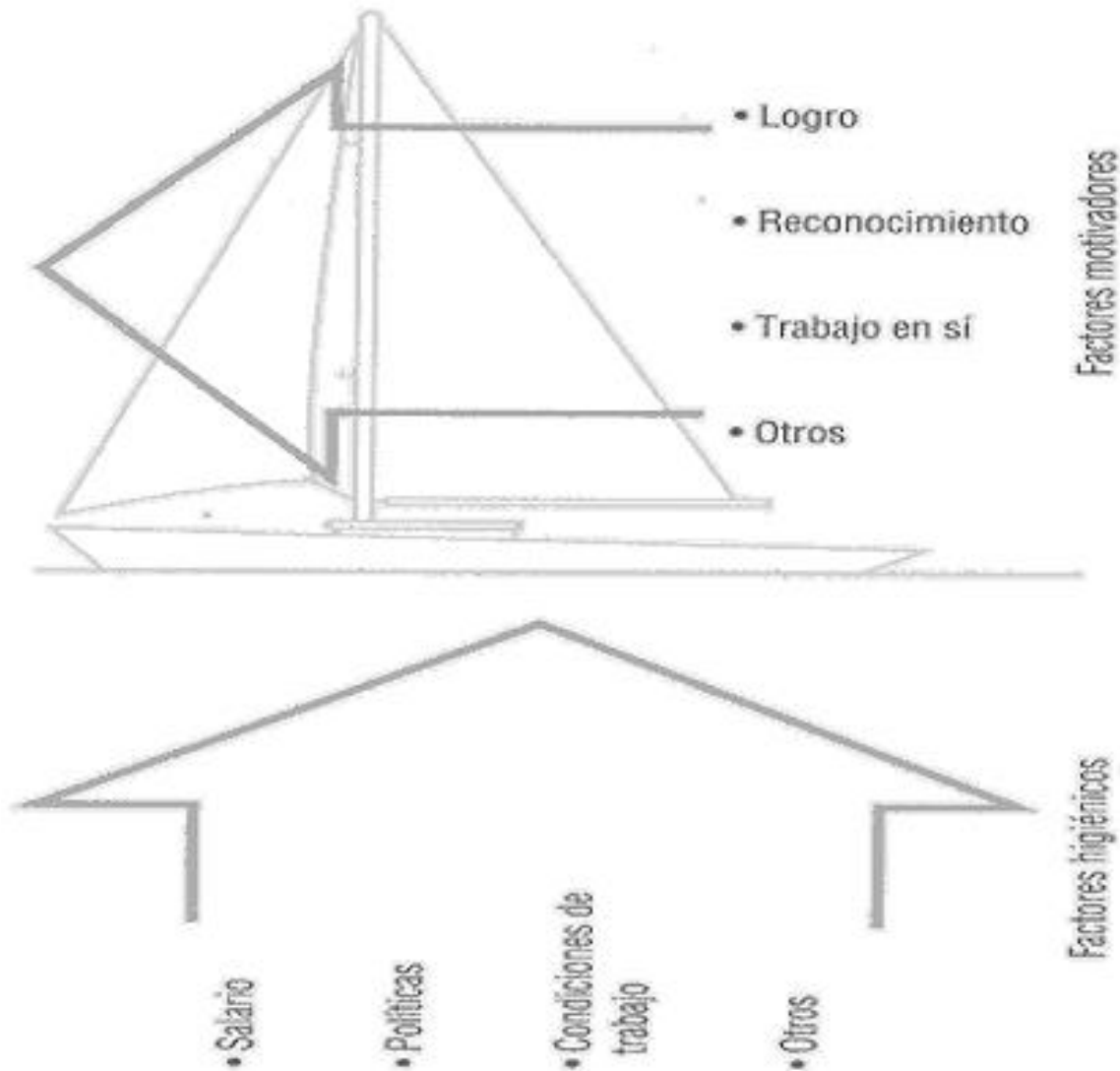
Para que halla una mayor motivación en el cargo, Herzberg propone el enriquecimiento de las tareas “Job Enrichmen”, que consiste en aumentar deliberadamente la responsabilidad, los objetivos y el desafío de las tareas del cargo.

En síntesis sobre la teoría que propone Herzberg, de los dos factores afirma que:

La satisfacción en el cargo es función del contenido o de las actividades desafiantes y estimulantes del cargo: estos son los llamados factores motivadores.

La insatisfacción del cargo depende del ambiente, supervisión, de los colegas y del contexto general del cargo: Estos son los llamados factores Higiénicos. En función de la gráfica se representa como la energía que da el impulso necesario para conducir a las personas a depositar sus fuerzas en la organización con el objeto de alcanzar los resultados. ejemplos: El grado de responsabilidad, el reconocimiento, la posibilidad de progreso, etc.





### ***E) LA TEORIA X Y LA TEORIA Y, DE MCGREGOR***

La noción de D. McGregor sobre la motivación está basada en los trabajos hechos por Maslow. Sin embargo; D. McGregor (1960), propuso que la administración establece dos tipos de suposiciones sobre las persona, a las cuales denomina: Teoría X y Teoría Y.

En la teoría X, prevalece la creencia tradicional de la que el hombre es perezoso por naturaleza, poco ambicioso y que tratará de evadir la responsabilidad y en consecuencia, trata de trabajar tan poco que como pueda hacerlo.

De acuerdo a las características de los seres humanos de aversión al trabajo, la gente debe de ser coaccionada, controlada y dirigida, amenazada con castigos para lograr que tenga un esfuerzo adecuado hacia el logro de los objetivos organizacionales lo que da como resultado que la motivación de los trabajadores anda por niveles muy bajos, en el uno y dos de la escala propuesta por Maslow.

El ser humano prefiere evitar la responsabilidad, teniendo poca ambición y sobre todo desea seguridad.

McGregor señala un contra argumento el cual, manifiesta especialmente que es casi imposible satisfacer las necesidades de los niveles más altos (por ejem. De estatus o reconocimiento personal) en la mayoría de los empleados, por que en principio no están dispuestos a trabajar con eficiencia. Según Mcgregor, si los empleados están renuentes a cooperar con la administración de los objetivos en los logros organizacionales, esta renuencia es atribuible a la administración más que a las deficiencias del empleado. Señala que las recompensas ofrecidas por los

gerentes de la teoría X (pago, prestaciones, etc.) sólo son útiles a los trabajadores cuando dejan el trabajo y van a su hogar.

Los salarios o las prestaciones médicas son útiles para el trabajador mientras está en el trabajo, en consecuencia, si bloqueamos las necesidades del ego, el trabajo resultará una fuente de castigos más que de recompensas. Hasta el grado que el trabajo sea percibido en esta forma, como un mal que debe padecerse para proporcionarse placeres posteriores fuera del trabajo, no sorprenderá que los trabajadores trabajen lo menos posible.

Las actitudes de la teoría de X, según McGregor, son la causa principal de que los trabajadores adopten posturas defensivas y se agrupen para dañar al sistema siempre que les sea posible. La administración espera este comportamiento y consigue que ellos actúen así. Por otra parte, la teoría Y tiene una visión benévola acerca de la naturaleza humana, supone que el trabajo es una actividad humana natural, capaz de brindar placer y realización personal.

Según la teoría Y, la tarea principal de un administrador consiste en crear un clima favorable para el crecimiento y el desarrollo de la autonomía, la seguridad en sí mismo y la actualización personal a través de la confianza y mediante la reducción de la supervisión al mínimo. Esta teoría la podemos resumir en los seis suposiciones que McGregor señala en su libro, *The Human Side of Enterprise*, en 1960.

1.- “El gasto de esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como el juego o el descanso”. Esta suposición implica que el hombre no tiene una aversión inherente al trabajo sino que depende de las condiciones de las cuales tiene control la administración, puede percibirse al trabajo como voluntaria y satisfactoriamente desempeñada o lo contrario como no satisfactoria y evitado, en la medida que sea posible.

2.-“El control externo y las amenazas de castigo no son los únicos medios de producir el esfuerzo hacia los objetivos organizacionales. El hombre ejercerá auto dirección y autocontrol al servicio de los objetivos que esta desempeñando”

3.-“La dedicación a los objetivos es función de las recompensas asociadas con su logro. Si las recompensas logradas en el trabajo dan como resultado la satisfacción de las necesidades egoístas y de autorrealización, entonces los trabajadores dirigirán sus esfuerzos hacia los objetivos organizacionales”.

4.-“El ser humano en promedio aprende, en condiciones adecuadas, no sólo a aceptar la responsabilidad, sino a buscarla”.

5.- “La capacidad para ejercer un grado relativamente alto de imaginación, ingenio y creatividad en la solución en los problemas organizacionales está distribuida en la organización en una forma aplicada, no precaria”.

6.- “En las condiciones de la vida industrial moderna, las potencialidades intelectuales del promedio de seres humanos sólo son utilizadas en forma parcial”

La teoría Y implica que es posible la colaboración entre la fuerza laboral y la administración, en tanto que las suposiciones de la teoría X ofrecen a la administración una racionalización fácil para los fracasos organizacionales.

### ***F) TEORÍA DE CAMPO DE LEWIN***

En la creencia de que el comportamiento es el resultado de la reacción individual al ambiente (es decir comportamiento, es una función de P, persona y A, ambiente), Lewin llegó a las siguientes conclusiones acerca de la motivación: ésta depende de la percepción individual subjetiva sobre la relación con su ambiente; el comportamiento se determina por medio de la interacción de variables, es decir, la tensión en el individuo, la validez de una meta y la distancia psicológica de una meta (en otras palabras, la existencia de una necesidad, la percepción de la posibilidad de realización y la realidad de esta posibilidad); Los seres humanos operan en un campo de fuerzas que influyen en la conducta, como las fuerzas de un campo magnético, por lo que la gente tiene diferentes impulsos motivadores en distintos momentos; en el contexto del trabajo algunas fuerzas inhiben por ejemplo: la fatiga, normas de grupo restrictivas, una administración

deficiente mientras que otras motivan por ejemplo: la satisfacción en el trabajo, una supervisión efectiva, las recompensas.

### **TEORIAS DE PROCESO ¿PARA QUE?**

De acuerdo con las teorías que se mencionaron anteriormente sobre como se adquiere o surge la motivación en los individuos es importante analizar las teorías de proceso, entendiendo que la motivación no sólo surge simplemente, sino cómo es que se da esa respuesta. Dentro de la motivación existe un sin número de factores que llevan al ser humano a realizar una meta u objetivo. Por lo cual más adelante se menciona algunas teorías que nos explican cuál es la finalidad de la motivación que existe en cada ser humano, y cuál es el transcurso que hay desde la necesidad de realizar cierta conducta hasta llegar a la meta u objetivo de esa conducta.

Previo a lo que se mencionará a continuación se presentará el ciclo motivacional de la motivación ya que es muy importante conocer cuáles son las fases que se presenta en la motivación

### **EL CICLO MOTIVACIONAL**

Si enfocamos la motivación como un proceso para satisfacer necesidades, surge lo que se denomina el ciclo motivacional, quien I. Chiavenato 1994 lo describe de la siguiente manera y cuyas etapas son las siguientes:

- a) Homeostasis. Es decir, en cierto momento el organismo humano permanece en estado de equilibrio.
- b) Estímulo. Es cuando aparece un estímulo y genera una necesidad.
- c) Necesidad. Esta necesidad (insatisfecha aún), provoca un estado de tensión.
- d) Estado de tensión. La tensión produce un impulso que da lugar a un comportamiento o acción.
- e) Comportamiento. El comportamiento, al activarse, se dirige a satisfacer dicha necesidad. Alcanza el objetivo satisfactoriamente.
- f) Satisfacción. Si se satisface la necesidad, el organismo retorna a su estado de equilibrio, hasta que otro estímulo se presente. Toda satisfacción es básicamente una liberación de tensión que permite el retorno al equilibrio homeostático anterior.

Sin embargo, para redondear el concepto básico, cabe señalar que cuando una necesidad no es satisfecha dentro de un tiempo razonable, puede llevar a ciertas reacciones como las siguientes:

- a) Desorganización del comportamiento (conducta ilógica y sin explicación aparente).
- b) Agresividad (física, verbal, etc.)
- c) Reacciones emocionales (ansiedad, aflicción, nerviosismo y otras manifestaciones como insomnio, problemas circulatorios y digestivos etc.)
- d) Alineación, apatía y desinterés

Lo que se encuentra con más frecuencia en la industria es que, cuando las rutas que conducen al objetivo de los trabajadores están bloqueadas, ellos normalmente “se rinden”. La moral decae, se reúnen con sus amigos para quejarse y, en algunos casos, toman venganza arrojando la herramienta (en ocasiones deliberadamente) contra la maquinaria, u optan por conductas impropias, como forma de reaccionar ante la frustración.

#### ***A) TEORÍA DE LA VALENCIA-EXPECTATIVA DE VROOM***

Es formulada por Víctor Vroom, quien desarrolló una teoría de la motivación que rechaza las nociones antes concebidas y reconoce las diferencias individuales. Esta teoría tiene un enfoque exclusivo a la motivación para producir. Propone que las personas toman decisiones a partir de sus expectativas y de los



premios que acompañan determinada conducta y que la motivación es producto de la valencia o el valor que el individuo pone en los posibles resultados de sus acciones y la expectativa de que sus metas se cumplirán.

Según Vroom, hay factores determinantes en cada individuo para la motivación de producción:

- Los objetivos individuales. Es la fuerza de voluntad para alcanzar todos los objetivos
- La relación que el individuo percibe entre la productividad y el logro de sus objetivos individuales.
- La capacidad del individuo para influir en su nivel de productividad, en la medida en que cree poder hacerlo.

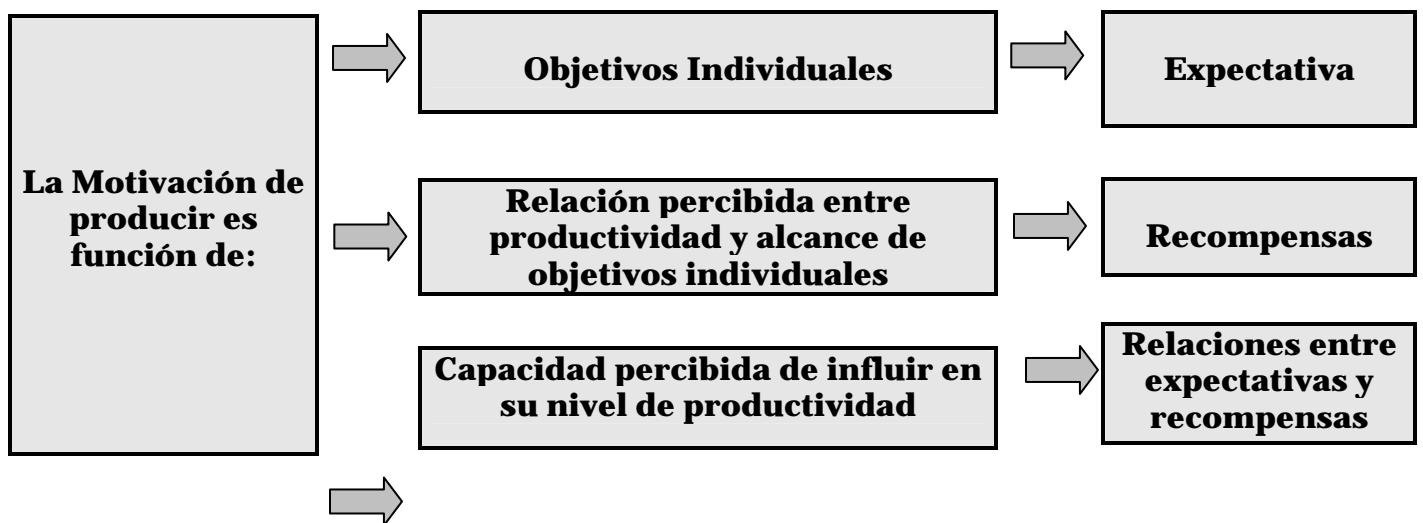
La teoría se expresa en la siguiente fórmula:

$$\text{Fuerza (F)} = \text{Valencia (V)} \times \text{Expectativa (E)}$$

La importancia de esta teoría es la insistencia que hace en la individualidad y la variabilidad de las fuerzas motivadoras, a diferencia de las generalizaciones implícitas en las teorías de Maslow y Herzberg.

La importancia de los resultados que se desean depende de cada individuo. Del valor psicológico que se concede al resultado (valencia), depende de su fuerza motivadora. Por supuesto, a veces las consecuencias no son tan satisfactorias, como se suponía. Sin embargo, el grado de expectativas es lo que decide si el sujeto pondrá empeño por alcanzarlas.

### Teoría de la valencia - expectativa de Vroom



## ***B) TEORÍA DE LA EXPECTATIVA: D. Nadler y E. Lawler***

David Nadler y Edward Lawler, proponen cuatro hipótesis sobre la conducta en las organizaciones, las cuales están basadas en el enfoque de las expectativas de Vroom:

- La conducta es determinada por una combinación de factores correspondientes a la persona y factores del ambiente.
- Las personas toman decisiones concientes sobre su conducta en la organización.
- Las personas tienen diferentes necesidades deseos y metas.
- Las personas optan por una conducta cualquiera con base en sus expectativas que dicha conducta conducirá a un resultado deseado.

Estos son base del modelo de las expectativas, el cual consta de tres componentes:

1.- Las expectativas del desempeño-resultado: Las personas esperan ciertas consecuencias de su conducta.

2.- Las expectativas de Valencia: el resultado de una conducta determinada tiene una valencia o poder para motivar, concreta, que va de una persona a otra.

3.- Las expectativas de esfuerzo-desempeño: las expectativas de las personas en cuanto al grado de dificultad que entraña el buen desempeño afectará las decisiones sobre su conducta. Éstas eligen el grado de desempeño que les dará más posibilidades de obtener un resultado que sea valorado.

### ***C) TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN, BASADA EN LAS NECESIDADES DE EXISTENCIA, RELACIONES Y CRECIMIENTO.***

Esta teoría fue creada por Clayton Alderfer, está estrechamente relacionada con la teoría que postuló Maslow, pero Alderfer, la convirtió en la teoría ERG. En ella postula sólo tres niveles primarios de necesidades.

- *Existencia:* Son las que agrupan el nivel más bajo consideradas dentro de la teoría de Maslow, ocupan el lugar inferior y están centradas en la supervivencia. Dentro de este rubro encontramos el alimento, el agua, la vivienda, el buen ambiente de trabajo, acompañada de una relativa seguridad que otorga el puesto. Ésta categoría está ligada a conseguir metas tangibles.

- *Relación*: Estas necesidades requieren, para su satisfacción, de la integración de otras personas que designa básicamente la relación con los otros y la satisfacción que brinda a través del apoyo emocional, el respeto; estas necesidades son las que Maslow designa como autoestima.
  
- *Crecimiento*: Están representadas por el deseo de crecimiento interno de las personas centradas en el yo, incluyendo el deseo de desarrollo y crecimiento personal. Incluyendo el comportamiento interno de la clasificación de estima y autorrealización.

Es importante señalar que el cumplimiento de una de ellas no lleva necesariamente a la aparición de otra de nivel superior. En esta teoría, cuando el empleado siente una necesidad de relación y ésta no se satisface, renunciará a ella y sólo se centrará en las de existencia.

La teoría de Clayton Alderfer es convincente desde el punto de vista lógico e intuitivo; se presta, además, a una aplicación más directa del mundo del trabajo, a pesar de ser tan prometedora, hasta la fecha no ha sido objeto de muchas investigaciones y por lo tanto aún no podemos emitir un juicio definitivo sobre su valor.

#### ***D) TEORÍA DE LA MOTIVACIÓN, BASADA EN LAS CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO.***

La formularon dos psicólogos, J. Richard Hackman y G. R. Oldham. Ésta proporciona cinco dimensiones fundamentales o características específicas del trabajo o puesto:

- 1) **Diversidad de habilidades:** Esta designa el número de destreza y capacidades necesarias para ejecutar una tarea. Cuanto más interesante es el trabajo, más importancia personal tendrá para el empleado.
- 2) **Identidad de Tareas:** Detona la unidad de un puesto, éste consiste en hacer una unidad entera, completar un producto o fabricar una parte, como sucede en las líneas de montaje. Realizar un producto en su totalidad, crea mayor significado que hacer una parte solamente.
- 3) **Importancia de la tarea:** Se refiere a la importancia y trascendencia que el trabajo tiene para la vida y el bienestar de los demás.
- 4) **Autonomía:** Se refiere al grado de independencia que tiene un empleado en la programación y organización de trabajo.

Cuanto más subordinado esté una persona en su rendimiento e iniciativa, mayor será el sentido de responsabilidad de éste, sabe que la

realización de las tareas se basa más en su habilidad que en las del supervisor.

- 5) Retroalimentación: Esta característica tan obvia del trabajo, denota la cantidad de información que recibe el empleado sobre la cantidad de rendimiento.

## ***F) TEORÍA DEL ESTABLECIMIENTO DE METAS.***

Ideada por Edwin Locke, según él, la motivación primaria en el trabajo puede definirse a partir del deseo de lograr una meta determinada, lo cual representa lo que queremos hacer en el futuro.

Las metas son importantes en cualquier actividad, ya que motivan y guían a nuestros actos y nos impulsan a dar el mejor rendimiento.

Desde el punto de vista de la motivación y el rendimiento las metas demasiado difíciles, cuya obtención es imposible, no favorece la motivación, sino que hasta la merman.

## ***G) TEORÍA DE LA EQUIDAD***

Creada por J. Stacy Adams (1965). Considera que a los empleados, además de interesarles la obtención de recompensas por su desempeño, también desea que ésta sea equitativa. El término equidad se define como la proporción que guarda los insumos laborales del individuo y las recompensas laborales.

Según esta teoría las personas están motivadas cuando experimentan satisfacción con lo que reciben de acuerdo con el esfuerzo realizado: Las personas juzgan la equidad de sus recompensas comparándolas con las recompensas que otros



reciben. Propone que la percepción de la equidad con que se nos trata influye en la motivación.

En todas las situaciones laborales se evalúa el trabajo y los resultados. Si el valor de la relación aporte/resultados que la persona percibe a la de otras personas, considerará que la situación es equitativa y por lo tanto no existe tensión alguna. Así calculamos la razón entre resultado y el trabajo, comparando al mismo tiempo esa razón con la de otros condiscípulos o compañeros de trabajo.

#### ***H) TEORIA DE LA EFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL***

Katz y Kahn (1977). Proponen una escala de pautas motivacionales encontradas en una empresa u organización, especificando las pautas necesarias de conducta individual para el funcionamiento y la efectividad de las empresas y las organizaciones:

- a) Integrarse al sistema y permanecer en él. (contratación, bajo ausentismo, baja rotación externa, etc.)
- b) Comportamientos confiables: ejecución del trabajo esperado dentro del sistema (cumplir los estándares cuantitativos de desempeños y

excederlos, cumplir los estándares cualitativos de desempeño y excederlos).

- c) Comportamientos innovadores y espontáneos, desempeño superior requerido por el puesto o trabajo para lograr la misión (cooperar con los compañeros, acciones para proteger al sistema, innovación para mejorar el sistema automejoramiento, crear en el entorno un clima favorable para la organización).

#### ***D) TEORIA MOTIVACIONAL DE HULL.***

La teoría motivacional de Hull, presenta en el contexto general de su teoría de la conducta, de gran importancia a factores fisiológicos, Según Hull, los organismos buscan mantener ciertas condiciones óptimas en relación con el ambiente, y del mantenimiento de tales condiciones depende la supervivencia del individuo. Los organismos actúan para reducir los impulsos, que se basan en necesidades.

La motivación energética la conducta, como puede demostrarse experimentalmente; las necesidades dan origen a impulsos. Además de estos impulsos, basados en necesidades biológicas, existen impulsos “secundarios” o aprendidos, que se fundamentan en los impulsos primarios.

La teoría motivacional de Hull también da importancia a las conexiones de estímulo-respuesta no aprendidos que el organismo posee al momento de nacer.

Las dos objeciones principales contra la teoría principal de Hull son su insistencia en la reducción de impulsos como mecanismos motivacional básico, y su énfasis en aspectos locales. Por todo esto, la teoría localista de Hull es incapaz de explicar completamente la psicofisiología de la motivación, tanto a nivel humano como sub-humano.

#### ***J) TEORÍA DE LASHLEY.***

Para Lashley, la motivación no representa una reacción a estímulos sensoriales simples que procedan de los impulsos periféricos, sino que es el producto final de una integración compleja de factores neuronales y humanos, que contribuyen a la actividad de los mecanismos reguladores centrales.

Esta teoría multifactorial da importancia, ante todo, a la regulación central de la motivación. Las fuerzas motivacionales no siempre se relacionan con actos específicos o con mecanismos específicos de respuesta.

Lashley expuso su teoría motivacional al analizar críticamente el concepto, pero no se interesó, en elaborar su teoría.

### ***K) TEORÍA DE MORGAN.***

Propuso una teoría centrada en el impulso, según la cual es preciso, considerar el impulso como un estado de actividad nerviosa en un sistema de centros y vías del sistema nervioso central. Cada sistema trata específicamente con una clase de motivación pero existe considerable superposición entre los sistemas neuronales responsables de cada impulso particular.

### ***L) MODELO DE PODER - AFILIACIÓN- REALIZACIÓN, De Mc Clelland***

En las investigaciones realizadas por McClelland, observó que existen tres categorías básicas de las necesidades motivadoras que son el poder, la afiliación y la realización o logro. Por lo que las personas se pueden agrupar en cada una de estas categorías según cual sea la motivadora en su vida. Estas categorías no son mutuamente excluyentes, suele suceder que muchas personas se encuentran motivadas por las tres, sin embargo, de manera invariable predomina una sola.

En esta teoría según Schultz (1991) la necesidad de **Logro** se refiere al deseo de conseguir algo, logrando hacer bien las cosas siendo la motivación para destacar en cuanto emprenden. Cita a Mc Lelland quien en 1991 menciona que en esta necesidad, busca situaciones en donde puedan tomar la responsabilidad en la solución de problemas, toma riesgos calculados y se fija metas moderadas, asume tareas de dificultad media, busca retroalimentación sobre sus adelantos.

Tanto en la teoría de la Jerarquía de necesidades y en la Motivación e Higiene se encuentra incluida esta necesidad, Según Howell (1979) se ha encontrado en varias investigaciones al respecto que esta necesidad puede ser un factor muy importante en el tipo de tarea a iniciar, durante su realización y el grado de satisfacción que experimenta la persona cuando termina la tarea.

McClelland (1969) concluyó que las personas difieren en su necesidad de logro, pero que estos niveles están sujetos a cambios mediante el adiestramiento, como la probabilidad de éxito aprendida y la retroalimentación obtenida anteriormente, McClelland indica su importancia para el éxito organizacional, demostrando que su crecimiento económico y de la sociedad se relacionan estrechamente con la Necesidad de Logro de las personas.

Así mismo, considera conveniente asignar los puestos de trabajo a los individuos dependiendo del grado de esta necesidad en forma individual.

McClelland también menciona que otra necesidad que se presenta en los individuos es la de **Afiliación**, quien dice que es el deseo de establecer relaciones interpersonales. Quienes la poseen refieren situaciones de cooperación a las de competencia, destacándose las primeras por un alto grado de colaboración.

Otro tipo de necesidad que McClelland nos habla es la de **Poder** quien nos dice que es la necesidad de que otros realicen una conducta que sin su identificación no habrían observado.

Las personas que la poseen disfrutan de la investidura de “jefe”, tratan de influir en los demás y se preocupan más por lograr influencia que por su propio rendimiento. De acuerdo a lo que se ha mencionado, en la siguiente tabla se puede observar de manera sistemática cada una de las motivaciones de las que nos menciona McClelland en su teoría.

#### **Motivación de Logro de McClelland 1969.**

## MOTIVACION DE LOGRO

Lleva a imponerse elevadas metas que alcanzar. Tienen una gran necesidad de ejecución, pero muy poca de afiliarse con otras personas

- \* Trabajo bien realizado
- \* Acepta responsabilidades
- \* Necesita Feedback
- \* Deseo de la excelencia

## MOTIVACIÓN DE PODER

Necesidad de influir u controlar importante a otras personas y grupos y a obtener el reconocimiento por ideas parte de ellas

- \* Le gusta ser considerado
- \* Quiere prestigio y estatus
- \* Busca que predominen sus
- \* Suele tener mentalidad política

## MOTIVACIÓN DE AFILIACIÓN

Necesidad de formar parte de un grupo demás

- \* Le gusta ser popular
- \* La gusta el contacto con los
- \* Le disgusta estar solo
- \* Le gusta ayudar a otra gente

### M) *TEORÍA DEL CONTROL DE LA ACCIÓN*

En particular, Kuhl (1986) su modelo parte de la diferenciación entre intencionalidad y acción. La propuesta se sostiene en dos propuestas básicas:

- a) Los impulsos, deseos, expectativas, valoraciones y demás tendencias motivacionales son determinantes del grado de compromiso de la acción,

cuyo nivel más elevado se sitúa en la intención o propósito firme de alcanzar una meta.

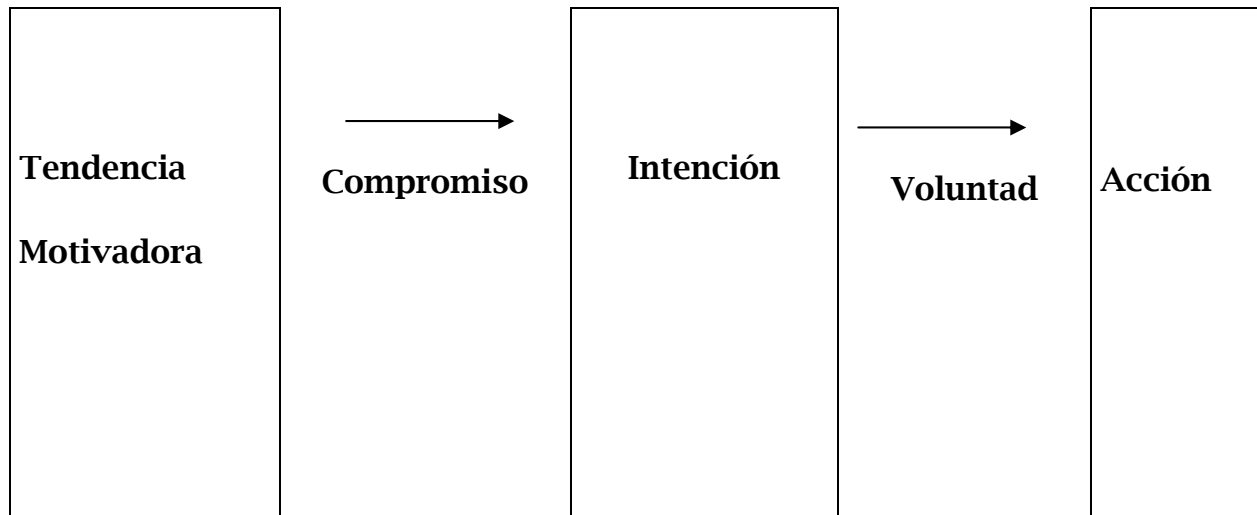
- b) La intención y conducta median una serie de procesos evolutivos complejos que tendrán que imponerse frente a diversas tendencias dificultosas, tanto externas como internas, para conseguir el objetivo propuesto.

Son estos últimos procesos y estrategias, más que los parámetros impulsivos, afectivos y cognitivos determinantes del nivel de compromiso con la acción, los que el modelo de Kuhl se interesa por estudiar.

La figura que se presenta a continuación trata de representar el planteamiento básico de este autor.

Esquema de la teoría del Control de la Acción (Jul, 1985)





#### ***N) TEORIA DE SCHEIN ACERCA DEL HOMBRE COMPLEJO.***

La tesis de Schein es una conclusión apropiada del reencuentro de las teorías motivadoras. En su opinión todas las teorías contienen algunas verdades sobre la conducta humana, pero ninguna es en sí misma adecuada. Su postura se puede resumir de la siguiente manera:

- a) Por naturaleza el ser humano tiende a satisfacer gran variedad de necesidades, algunas básicas y otras de grado superior.
  
- b) Las necesidades una vez satisfechas pueden reaparecer otras, cambian constantemente y se remplazan por necesidades nuevas.

- c) Las necesidades varían, por tanto, no sólo de una persona a otra sino también en una misma persona según las diferencias de tiempo y circunstancias.
  
- d) Los administradores efectivos están conscientes de esta complejidad y son lo más flexible posible en el trato con su personal. Ante todo, ellos saben evitar suposiciones generalizadas acerca de lo que motiva a los demás, según proyecciones de sus propias expectativas.

Debido a la complejidad de la motivación, los administradores no pueden esperar valorar con precisión las diversas fuerzas que influyen en sus subordinados individualmente. Sin embargo, pueden utilizar los datos disponibles para ampliar su grado de comprensión y contar con un marco de referencia a fin de analizar las influencias generales en posible interrelación para producir gran variedad de patrones motivadores individuales, es decir:

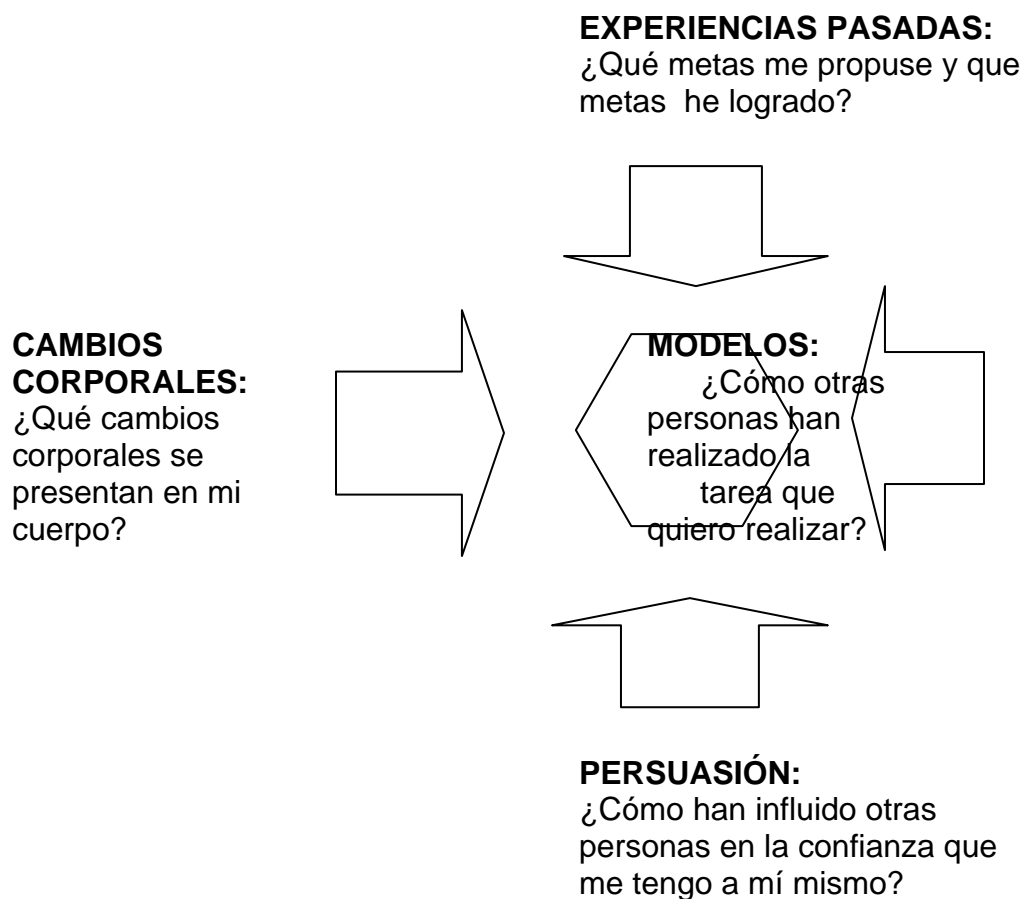
- a) Las fuerzas dentro de los propios individuos: Actitudes, creencias, valores, suposiciones, expectativas y necesidades.
  
- b) Naturaleza del trabajo: recompensas intrínsecas y extrínsecas, componentes de las tareas, responsabilidades, arreglos de trabajo, retroalimentación sobre el desempeño.

- c) El ambiente de trabajo de los administradores de alto rango y su estilo, otros colegas y sus relaciones entre ellos mismos; El clima organizacional y las prácticas.

***O) TEORIA DEL APRENDIZAJE SOCIAL DE BANDURA.***

Bandura (1977), distingue entre expectativas de eficacia y de resultado. Las primeras, referidas a la percepción de auto capacidad para llevar a cabo una conducta, se sitúan conceptualmente entre el sujeto y la acción. Las expectativas de resultado, sin embargo, aluden a la convicción de que una determinada acción producirá un determinado resultado. Intervienen como actividades mediadoras entre la acción y el resultado esperado.

## ESQUEMA DE BANDURA



### MOTIVACIÓN Y SATISFACCIÓN

Recordemos el término de motivación está constituido por todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objeto o fin. Arias (2001). Y satisfacción se refiere en cambio al gusto que se experimenta una vez que se ha cumplido un deseo. Koontz (1998). Como podemos observar son dos cosas muy distintas, sin embargo, están estrechas o relacionadas entre sí.

En general, la motivación es el interés o fuerza intrínseca que se da en relación con algún objetivo que el individuo quiere alcanzar. Es un estado subjetivo que mueve la conducta en una dirección particular.

Quienes se interesaron más sobre la diferencia entre motivación y satisfacción y cuál es el proceso que lleva la interacción de éstas fue, Porter y Lawler (1991) quienes plantean que la satisfacción es el resultado de la motivación con el desempeño del trabajo (grado en que las recompensas satisfacen las expectativas individuales) y de la forma en que el individuo percibe la relación entre esfuerzo y recompensa.

Este modelo explica que los factores que influyen directamente con la satisfacción están las recompensas intrínsecas (relaciones interpersonales, autorrealización etc.) y el nivel de recompensa que el individuo cree que debe recibir. Estos tres factores mencionados son el resultado del desempeño o realización en el trabajo.

Los determinantes del desempeño y la realización en el trabajo, no se reducen sólo a la motivación del individuo hacia éste, sino que incluye las habilidades y rasgos del individuo y el tipo de esfuerzo que la persona cree esencial para realizar un trabajo eficaz. Para entender un poco más se mostrará el esquema que realizaron en el proceso motivación - desempeño - satisfacción.



Este modelo describe que la habilidad, la motivación y percepción personal del trabajo de una persona se combina para generar un desempeño o rendimiento. A su vez, éste último genera recompensas que si el individuo las juzga como equitativas, originan la satisfacción y el buen desempeño. Esta satisfacción y el nivel de semejanza entre recompensas recibidas y deseadas, influirán en la motivación del individuo, de modo que se conforma un sistema que se retroalimenta constantemente.

## FACTORES QUE PUEDEN DETERMINAR LA MOTIVACIÓN

Por el simple hecho de que el ser humano es tan complejo no podemos afirmar que existe sólo un motivante que influye sobre él. De acuerdo a lo que se ha mencionado anteriormente es importante complementar algunos factores que influyen en el ser humano como:

## **1) El dinero**

El dinero es un reforzador universal, con él se pueden adquirir diversos tipos de refuerzo, se puede acumular para prevenir necesidades futuras. La gente en este sentido no trabaja por el dinero en sí mismo, que es un papel sin valor intrínseco; sino que trabaja porque el dinero es un medio para obtener cosas: sin embargo, Morse Y Weiss (1995) mostraron en un estudio que el 80% de los trabajadores afirmaron que seguían trabajando a pesar que sus necesidades económicas estuvieran completamente satisfechas. Pero en los trabajadores a nivel obrero no calificados el dinero juega un papel más importante como factor motivacional que a nivel profesional. En este caso se puede afirmar la teoría de Maslow.

## **2) Actividad**

Fridman y Havighurst ( 1954) encontraron que gran cantidad de trabajadores gustan de su trabajo porque los mantiene ocupados y activos, les disgustaría no trabajar porque no sabrían que hacer con su tiempo libre. El hombre busca sentido en todo lo que hace, y esto se relaciona en forma compleja con la manera de utilizar las energías vitales. La inactividad continua parece ser más negativa y desagradable que el trabajo.

### **3) Autoestima**

Wilensky (1961) encontró tres grupos de variables que se relacionan con la autoestima.

- 1) Libertad relativa para actuar en el trabajo
- 2) Relativa autoridad y responsabilidad
- 3) Oportunidad de interacción social

La opinión que el individuo tiene de sí mismo, es en muchos casos función del trabajo, de la excelencia de su ejecución y de la forma como reconozca la sociedad la importancia de esa labor que está desempeñando.

### **4) Interacción Social**

Se ha encontrado que el principal factor en el trabajo es el aspecto social, término utilizado para referirse a los contactos realizados entre los trabajadores por causa de sus actividades de trabajo. Es importante señalar que la satisfacción en el trabajo no proviene del contacto social en abstracto, sino de aquellas clases de contacto social, que están de acuerdo con los factores de personalidad de cada trabajador; para unos será la oportunidad de tener relaciones afectivas de



carácter íntimo, para otros será la posibilidad de influir en las demás personas, para unos terceros, el gozar de la protección de los superiores.

### **5) Estatus Social**

El prestigio de un individuo es muchas veces consecuencia de su ocupación. En casi todos los casos al identificarse el individuo por medio de su ocupación, los demás se forman una serie de expectativas y de estereotipos relacionados con la profesión en cuestión, sin tener en cuenta las diferencias individuales dentro de la misma.

El prestigio de una profesión es uno de los factores motivacionales que atraen al individuo a participar en ella. Una ocupación posee mayor estatus que otras y la persona en busca de posesión se identifica más fácilmente con las de mayor estatus. Dentro de una misma ocupación, la motivación para trabajar puede estar determinada por el lugar que ocupa en la jerarquía.

### **6) Eficacia**

White (1959) propone un nuevo enfoque de la motivación con base en el concepto de eficacia, es decir, en la sensación que resulta del trabajo bien hecho. Este sería un mecanismo innato, en el sentido de no adquirirse por reducción de

impulsos primarios. Este factor tendría una importancia central, en los trabajadores que requieren un alto grado de habilidad y entrenamiento.

## **Conclusión del Marco Teórico**

Para poder describir y jerarquizar el fenómeno de estudio de esta investigación se ha retomado la teoría de David C. McClelland quien nos habla de tres principales necesidades para el ser humano clasificándolas en: *necesidades de poder, necesidades de afiliación y necesidades de logro*, que son obtenidos culturalmente, es decir son aprendidos dentro del contexto social donde se encuentra el individuo. Así mismo he integrado el factor *estimación* y el factor *incentivo económico* para corroborar en primer plano si el dinero sigue o a dejado de ser un factor primordial y en que lugar jerárquicamente se ubica en los trabajadores de piso específicamente. Y en segundo plano el estima para conocer si en los trabajadores de piso es importante ser querido o apreciado dentro del contexto laboral.

La afiliación juega un papel muy importante en la vida del ser humano por el simple hecho de que el individuo tiene la necesidad de socializarse y no vivir aislado. En la industria u organización las personas son el factor primordial para que está funcione y se desarrolle plenamente. La afiliación es muy importante ya

que por medio de ella el ser humano se siente o forma parte de un grupo, al formar parte de ese grupo se siente seguro de sí mismo, confortable, contento, agradable en su contexto de trabajo. Es así, como en una de sus principales motivaciones buscan la afiliación.

En algunas personas, es de mayor prioridad el motivante poder, esto significa que el individuo lo busca por sobre todo lo demás, ya sea, que en algún momento tenga cierto control o influya en el comportamiento de otras personas. Tal es el caso de las personas que ejercen autoridad con la finalidad de obtener prestigio, notoriedad y popularidad.

Por otro lado existen personas para quienes su motivación principal es una sensación de logro. Estas personas tiene como principal realizar bien las cosas, siendo la motivación un impulso a destacar y desarrollarse en lo que se desea, como por ejemplo un trabajador que desea ascender un puesto mayor jerárquicamente realizará bien sus funciones y su desempeño será eficaz y eficiente dentro de la organización.

Otro factor muy importante para el ser humano es la estima, por el simple hecho de sentirnos apreciados, queridos y reconocidos por los demás. En nuestra cultura mexicana se presenta mucho el “compañerismo”, tratamos de tener una buena relación con los amigos, colaboradores, compañeros, etc. Para sentirnos queridos o apreciados y llevar una buena relación que nos satisfaga como personas.

En el trabajo esto se refleja en la satisfacción que tiene el trabajador con el simple hecho de que el jefe, supervisor o director reconozca su trabajo, y gratifique su esfuerzo por medio de un abrazo, reconocimiento, felicitación, etc. Logrando que el trabajador se sienta orgulloso por su labor dentro de la empresa u organización. Por ello, anexe este factor por ser muy primordial tanto dentro como fuera de la empresa u organización.

Y por ultimo el factor incentivo económico se integró porque es muy indispensable para el ser humano. Todos trabajamos o prestamos un servicio con la finalidad de obtener algo, que en este caso es un salario, pago a destajo o cualquier otro tipo de incentivo bonos, opciones de acciones, seguro pagado por la empresa etc. Gracias a este tipo de incentivo podemos obtener o cubrir nuestras necesidades básicas como: el comer, vestir, tener un hospedaje, etc. Por lo cual no se puede descartar este factor primordial.

## C A P I T U L O   I I I

### MARCO DE REFERENCIA

## ***DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA***

---

Mercado Soriana pertenece a la cadena de centros Comerciales Soriana S.A de C.V. Este concepto se dedica a poner al alcance del público consumidor, alimentos, ropa y mercancías generales, así como, servicios básicos para satisfacer a las familias mexicanas.

En Mercado Soriana trabajan los 365 días del año, con el propósito de ofrecer al cliente el mejor servicio, en todas las temporadas.

### **A) INFRAESTRUCTURA**

Las instalaciones de Mercado Soriana Tutelar se encuentran en la ciudad de Pachuca Hidalgo, Blv. Minero s/n. Esta tienda de Autoservicio tiene infraestructura austera la cual consta con un estacionamiento sin costo al servicio de los clientes. En la parte interna de la tienda se encuentra las siguientes áreas:

*Perecederos:* Esta área agrupa a los diferentes departamentos cuyos productos tienen un periodo de vida limitado y requieren de cuidados especiales, como frutas y verduras, carnes, pescados, alimentos preparados y panificadora.

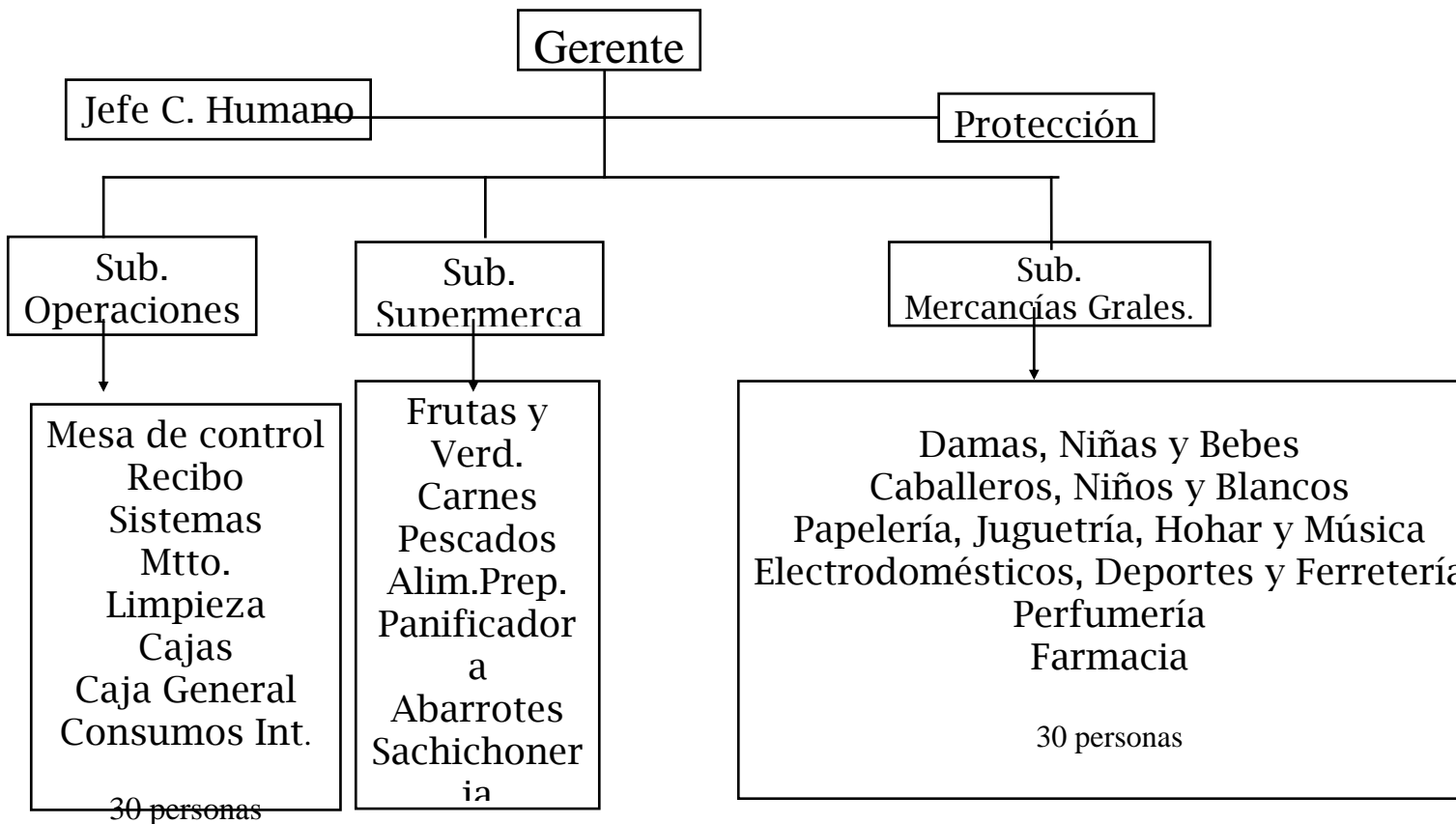
*Variedades:* En esta área se encuentran productos como juguetería, papelería, perfumería, ferretería, hogar, muebles, equipaje, hogar, deportes, electrodomésticos, discos, farmacia y perfumería.

*Abarrotes:* Esta área agrupa productos comestibles como dulcería, salchichonería, lácteos y congelados, latería, cereales, galletas, entre otras y no comestibles como: detergentes, artículos para limpieza personal y del hogar, entre otros.

*Ropa:* En esta área se agrupan productos de ropa y zapatos para toda la familia, así como artículos para bebés, mercería y blancos.

*Operaciones:* En esta área se atiende las actividades básicas para el buen funcionamiento de la tienda como son áreas de recibo, cajas, mantenimiento y servicio al cliente.

## B) ORGANIGRAMA GENERAL DE SORIANA TUTELAR



### ***C) HISTORIA DE LA EMPRESA***

Los fundadores de la empresa Soriana fueron Don Francisco y Don Armando Martín Borque, ambos hermanos de origen español quienes con gran capacidad de trabajo supieron transformar su negocio de venta de telas al mayoreo iniciando en la década de 1930, el cual realizaban viajes por las Sierras de Chihuahua y Sonora, hasta la apertura de la primera tienda de ropa “ La Sorianita” en la ciudad de Torreón, Coahuila, que funcionaba con el sistema de mostrador.

Para el año de 1968, se dio un movimiento de gran trascendencia en la evolución del negocio, al abrirse al público, el primer centro comercial en esta misma ciudad.

En 1971, los hermanos Martín Borque deciden llevar acabo un crecimiento acelerado en la empresa e introducen el sistema detallista para la contabilidad y el control. Para centralizar la administración crean las primeras oficinas corporativas del grupo en la ciudad de Torreón, Coahuila.

Para el años de 1974 abre el primer centro comercial en Monterrey, Nuevo León “ Vallarta”. En el año de 1989, se trasladan las oficinas a esta ciudad.



Organización Soriana es una empresa sólida y con gran proyección que al finalizar el año 2002, cuenta con 116 tiendas distribuidas en casi todo el territorio nacional como: Sonora, Chihuahua, Tamaulipas, Coahuila, Durango, Baja California, Sinaloa, Zacatecas, Michoacán, San Luis Potosí, Nayarit, Jalisco, Guanajuato, Guerrero, Colima, Hidalgo, Tlaxcala, Veracruz, Puebla, Oaxaca, Tabasco, Chiapas, Campeche y Quintana Roo.

Para consolidar su posición, esta organización cuenta con un programa permanente de crecimiento, formándose como uno de los más importantes empleadores del país y que se maneja en diferentes conceptos como:

¥ Tiendas o Sucursales Soriana

¥ City Club

¥ Mercado Soriana

¥ Cedis (el servicio de transportes esta ubicado en Salinas Victoria N. L. son un eslabón importante ya que la agilización de la operación requiere del traslado oportuno de las mercancías de los centros de distribución de las tiendas)

## ¥ Oficinas Corporativas

Las Prestaciones que ofrece Mercado Soriana a sus trabajadores son:

- |                        |                            |
|------------------------|----------------------------|
| 1. Aguinaldo           | 8. Crédito fonacot         |
| 2. Vacaciones          | 9. Educación               |
| 3. Prima vacacional    | 10. Servicio médico        |
| 4. Prima dominical     | 11. Transporte             |
| 5. Seguro Social       | 12. Capacitación constante |
| 6. Seguro de vida      | 13. Bonos de despensa      |
| 7. Uniforme de trabajo | 14. Caja de ahorro         |

## ***D) FILOSOFÍA***

La filosofía es muy importante en cualquier organización por el simple hecho de que sostiene la ideología de los trabajadores enfocada hacia el trabajo. Donde se constituye los valores, creencias, suposiciones y maneras de visualizar la vida. Esta debe de estar bien definida y entendible para las personas que conforman la empresa u organización.

La filosofía de la empresa Soriana busca la satisfacción plena de sus clientes al ofrecer una extensa y completa línea de supermercado, ropa y mercancías generales en tiendas cómodas, bien ubicadas, seguras y de ambiente agradable, preocupándose siempre por brindar un excelente servicio.

Es así como podemos observar que la filosofía que tiene esta organización, va enfocada al servicio pleno en la venta de diversos artículos de calidad que en un momento son de gran beneficio y agrado a nuestra sociedad. No descartando así la importancia que tiene la misión, visión y valores de la organización. Que a continuación mencionaré.

### ***F) MISIÓN***

Ofrecer al público en general tiendas de autoservicio de calidad, en las que nuestros colaboradores, fomenten en cada una de sus actividades nuestra filosofía y valores para asegurar una relación permanente y valiosa con nuestros clientes, proveedores, accionistas , comunidad y medio ambiente, adecuada rentabilidad, garantizando así, nuestra permanencia y crecimiento.

### ***G) VISION***

Mantener una posición de liderazgo, en base a la preferencia del consumidor promoviendo valores que propicien el desarrollo consistente con la generación de los recursos que la sustentan.

## **FUNCIONES Y REQUISITOS DEL PUESTO DEL TRABAJADOR DE PISO**

Las personas que cubren estas vacantes deben de tener ciertos requisitos que son implementados por la empresa y que deben de cubrir como: disponibilidad de tiempo completo por el hecho de que su horario es variado, así mismo como sus días de descanso, tener entre 18 a 45 años de edad, tener experiencia en el área de ventas, para el departamento de panadería y limpieza se le requiere una escolaridad mínima de primaria, en el departamento de cocina se les pide secundaria, y a los demás departamentos de piso como cajas, electrodomésticos, salchichonería, juguetería, abarrotes, blancos, damas, caballeros, niños y bebés, ferretería y seguridad, se les pide una escolaridad mínima de preparatoria, y los jefes de cada departamento, personal, escolaridad de licenciatura.

Las funciones son diferentes para cada puesto sin embargo todas tienen la finalidad de atender, servir o sugerir al cliente de acuerdo a los productos que ofrece la empresa. Generalmente las funciones de los trabajadores de piso es tener bien clasificado, ordenado y limpio su departamento. En los cajeros su función es cobrar los artículos que se llevara el cliente o consumidor, una de las funciones que debe tener un cajero es también pasar 25 artículos por 1 minuto en la caja registradora para no ocasionar disgusto por el tiempo en espera del comprador.

## C A P I T U L O   I V

# *DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN*

## ***HIPÓTESIS***

---

De acuerdo al planteamiento del problema que presenta esta investigación, se realizó una serie de hipótesis que pueden dar una respuesta tentativa o presumida, de acuerdo al planteamiento del problema.

### **HIPOTESIS BASICA**

“Si se puede establecer una estrategia única o global de motivación entre todo el personal de piso de Soriana, a pesar de sus diferencias individuales como genero, edad, estado civil, escolaridad, y antigüedad dentro de la empresa ”.

## **HIPÓTESIS ALTERNATIVAS ( H. A. )**

De acuerdo a la hipótesis de trabajo o investigación planteada, pueden existir otros factores determinantes en la motivación de los trabajadores de piso de la empresa Soriana Como:

H A 1.- El principal factor motivacional que influye en los trabajadores de piso es la ESTIMA

H A 2.- El principal factor motivacional que influye en los trabajadores de piso es el PODER

H A 3.- El principal factor motivacional que influye en los trabajadores de piso es la AFILIACIÓN

H A 4.- El principal factor motivacional que influye en los trabajadores de piso es el LOGRO.

## METODOLOGIA Y TECNICA

---

### MODELO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de modelo de esta investigación es **descriptivo**, porque el propósito de esta investigación es describir cual o cuales son actualmente los factores que motivan al trabajador de Soriana Pachuca.

### TIPO DE ESTUDIO

Para la interpretación del estudio es **descriptivo**, ya que se describe las características del fenómeno presentado. Y se manifiesta el conocimiento del tema y sus características del fenómeno.

Posteriormente se recolectó toda la información obtenida de acuerdo a los criterios de esta investigación para cumplir con el planteamiento.

El tipo de estudio es **transversal** ya que sólo se midió una sola vez las variables del fenómeno al mismo momento del espacio y tiempo, sin la intención de evaluar posteriormente las variables. La investigación se llevó a cabo al mismo tiempo en que se realizó dicho trabajo.



La metodología que se utilizó para esta investigación fue, cuantitativa. Para ello se diseñó un instrumento (cuestionario) con la escala de Likert por el tipo de diseño (nunca, casi nunca, eventualmente, casi siempre, siempre).

## **RECOPIACIÓN DE LA INFORMACIÓN**

Para la realización del “marco teórico”, “antecedente”, “estado del arte” y “marco referencial”. Se utilizó de fuentes primarias, aquellas que ofrecen información directa como libros, artículos y tesis relacionada con el tema de la investigación, así mismo, como páginas de Internet. Apoyada también del instrumento que se diseñó para sustentarlo con la teoría y posteriormente confirmar o rechazar las hipótesis mencionadas anteriormente de esta investigación.

## **UNIVERSO Y MUESTRA**

---

El universo de Mercado Soriana consta de 120 personas que laboran ahí tanto hombres como mujeres entre una edad de 18 y 45 años. La población consta de 60 trabajadores de piso. Se definió la muestra de tipo no probabilística (Sampieri Hernández 2003) porque cumple con las características del objeto de estudio. 21 sujetos, 11 hombres y 10 mujeres entre los diferentes departamentos de la tienda de autoservicio. El instrumento de esta investigación se aplicó al personal de la empresa Soriana S. A. De CV de la ciudad de Pachuca.

### **CRITERIOS DE INCLUSIÓN Y DE EXCLUSIÓN**

Para la selección de la muestra se eligieron personas casadas, solteras, divorciadas, viven en unión libre, edades diferentes, escolaridad diferente, y antigüedad dentro de la empresa, en los que a través de un cuestionario se detectaron las variables que presenta esta investigación.

Cabe mencionar que en el cuestionario se obtenía datos de cada uno de los sujetos, como: edad, sexo, escolaridad, estado civil, sexo, antigüedad y puesto con la finalidad de que en el concentrado se pudiera determinar la influencia de dichos factores en la motivación.

En la siguiente tabla se muestra la división del personal que fue aplicado el cuestionario, de quienes laboran en Soriana.

Tabla 1 CONCENTRADO DE LOS SUJETOS

SUJETO	EDAD	DEPARTAMENTO	PUESTO	ESCOLARIDAD	ESTADO CIVIL	SEXO	ANTIGÜEDAD
1	23	Cajas	Cajero	Lic. Contaduría (trunca)	Casado	M	8 meses
2	22	Cajas	Cajero	Preparatoria	Soltero	M	7 meses
3	28	Cajas	Jefe de Cajas	Carrera Comercial	Casado	M	8 meses
4	24	Cajas	Cajero	Lic. Turismo ( trunca)	Soltero	M	8 meses
5	38	Cajas	Informes	Carrera Comercial	Separado	F	7 meses
6	30	Cajas	Aux. Caja General	Lic. Admón. ( trunca)	Casado	M	9 meses
7	20	Panificadora	Empacadora	Secundaria	Soltera	F	6 meses
8	32	Panificadora	Jefe de Panificadora	Ing. Industrial ( trunca)	Casado	M	6 meses
9	34	Panificadora	Maestro Pastero	Preparatoria (trunca)	Padre soltero	M	7 meses
10	44	Panificadora	Maestro Pastero	Primaria	Madre Soltera	F	2 años
11	45	Panificadora	Empacadora	Secundaria	Casada	F	8 meses
12	45	Panificadora	Empacadora	Secundaria	Unión libre	F	7 meses
13	33	Abarrotes	Surtidor	Carrera Comercial	Madre Soltera	F	2 meses
14	24	Abarrotes	Aux. Abarrotes	Preparatoria	Casado	M	7 meses
15	23	Consumos Int.	Gastos	Lic. Contaduría	Casado	M	5 años
16	24	Salchichonería	Aux. A	Preparatoria	Casada	F	8 meses
17	26	Caballeros	Aux. A	Preparatoria	Soltero	M	8 meses
18	33	Cocina	Aux. A	Secundaria	Separada	F	5 años
19	22	Cocina	Línea	Carrera Técnica	Madre Soltera	F	3 meses
20	35	Cocina	Línea	Secundaria	Casada	F	2 meses
21	26	Juguetería	Línea	Preparatoria	Soltero	M	8 meses

Otro dato importante que fue necesario conocer es si la edad y la escolaridad que presentaron los trabajadores como primaria, secundaria, preparatoria y profesional existen los mismos factores sobre la motivación, así mismo, se eligieron personas solteras, casadas, las que viven en unión libre esto con la intención de conocer si existen los mismos factores sobre la motivación de acuerdo a cada uno de estos.

## INSTRUMENTO

---

Para evaluar las variables que presenta la investigación se diseñó el instrumento tipo cuestionario con una serie de preguntas cerradas cuyo fin era el de corroborar los datos teóricos planteados. Y enfocado a las necesidades de nuestro planteamiento.

Si bien la validez externa es un factor a encontrar para futuras investigaciones, se mantiene la validez interna en tanto esta emanada del modelo teórico de McClelland.

Por lo tanto se diseñó un instrumento de medición que está fundamentado de acuerdo a los postulados que hace McClelland en su teoría. Para tal efecto se diseñó el cuestionario que permitió conocer cual de los factores estima, afiliación, logro, poder e incentivo económico tiene mayor influencia en nuestro objeto de estudio. El tipo de cuestionario consta de 25 preguntas cerradas que han sido codificadas de acuerdo a la escala de Likert, del 1 al 5 es decir:

Tabla 2. Formato de respuesta tipo Likert

<b><i>Nunca</i></b>	<b><i>Casi Nunca</i></b>	<b><i>Eventualmente</i></b>	<b><i>Casi Siempre</i></b>	<b><i>Siempre</i></b>
1	2	3	4	5

Se le pide al sujeto que elija la respuesta que más se acerca a su criterio.

El instrumento aborda cinco rubros o áreas con la finalidad de identificar cuales son los factores que influyen o determinan en la motivación de los trabajadores de esta empresa.

Dentro de los cinco rubros que se midieron en el instrumento fueron los siguientes:

<b>1. <i>Logro:</i> Conseguir lo que se desea.</b>
<b>2. <i>Poder:</i> Tener la facultad o el medio de hacer una cosa.</b>
<b>3. <i>Afiliación:</i> Asociar una persona a otra que forman una corporación.</b>
<b>4. <i>Estima:</i> Consideración y aprecio de una persona por su calidad o circunstancia.</b>
<b>5. <i>Incentivo:</i> Mueve a desear una cosa o a hacerla.</b>

Por el tipo de instrumento que se creó, para medir cada uno de los rubros o áreas de estudio, se realizaron cinco preguntas cerradas de cada uno de los rubros o áreas de esta manera:

Tabla 3. Factores que mide la prueba sobre motivación

<b>FACTOR</b>	<b>REACTIVO</b>	<b>RUBRO O AREA</b>
F. 1	1, 6, 11, 16, 21	<b>LOGRO</b>
F. 2	2, 7, 12, 17, 22	<b>PODER</b>
F. 3	3, 8, 13, 18, 23	<b>AFILIACIÓN</b>
F. 4	4, 9, 14, 19, 24	<b>ESTIMA</b>
F. 5	5, 10, 15, 20, 25	<b>INCENTIVOS</b>

- 1.- MI trabajo me permite desarrollarme
- 2.- Yo ejerzo mis propias decisiones de mi trabajo
- 3.- Me gusta trabajar en equipo
- 4.- Me motiva que mi jefe me felicite por mi trabajo
- 5.- El dinero que gano me impulsa a seguir trabajando
- 6.- Me importa hacer bien mi trabajo
- 7.- Me gustaría tener autoridad sobre los demás
- 8.- Soy sociable en mi trabajo
- 9.- Es importante para mi destacar entre mis compañeros de trabajo
- 10.-Disfruto del dinero que gano
- 11.-Me interesa mi trabajo
- 12.-Yo planifico mi trabajo
- 13.- Es buena la relación con mis compañeros
- 14 Me motiva que reconozcan mí trabajo
- 15.-Me motiva que aumente mi sueldo
- 16.-Me esmero en hacer bien mi trabajo
- 17.-Me gusta dar ordenes más que recibirlas
18. Me motiva a trabajar la amistad que hay en mi grupo de trabajo
19. Me impulsa a trabajar el tener prestigio o estatus
- 20- Me motiva recibir bonos por mi desempeño
21. Es para mí importante el éxito en mi trabajo
- 22.-Me interesa ser jefe de departamento
- 23.-Son importante para mí mis compañeros de trabajo
- 24.-Me motiva que el gerente gratifique mi esfuerzo
- 25.-El trabajar tiempo extra me motiva

## **PROCEDIMIENTO**

Gracias a la autorización por parte del gerente de la tienda Soriana se llevó a cabo el análisis y la aplicación del cuestionario en el mes de Noviembre del 2004 en un lapso de tres días de acuerdo al horario y disponibilidad del personal, en las instalaciones de la empresa Soriana.

A cada uno de los sujetos se le daba indicaciones que este cuestionario era con fines de investigación escolar y por parte de la empresa, así mismo, se aseguró anonimato y seriedad de sus respuestas, teniendo como resultado que los participantes se sintieran más a gusto y contestaran libremente, sin ninguna represalia por lo que respondían en el cuestionario. La mayoría de los sujetos se mostraron dispuestos y colaborativos.

Finalmente, se procedió a calificar las pruebas y obtener los resultados condensando los puntajes por factores. Así mismo se realizaron las medidas central de tendencia apoyado por el programa Microsoft Excel para obtener datos complementarios.



## **Calificación del Instrumento**

Obtenido los resultado de los cuestionarios posteriormente se realizó la calificación de cada uno, interpretándose de acuerdo al escala de Likert que se utilizó (*1 Nunca 2 Casi Nunca 3 Eventualmente 4 Casi Siempre 5 Siempre*) para después vaciar los datos en hoja de cálculo para obtener las medidas de tendencia central. Apoyándose también en la presentación con graficas, entendiendo que a mayor frecuencia sobre el puntaje, mayor será el factor motivacional de los trabajadores dentro de la empresa Soriana. S.A de C.V

## C A P I T U L O VI

### **RESULTADOS, CONCLUSIONES Y PROPUESTAS**

## PROCESAMIENTO DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS

---

Para llevar a cabo el análisis de los datos obtenidos fue necesario lo siguiente:

- Obtenidos los resultados de cada de los factores, se realizo una grafica global relacionada con la escala que se utilizo.
- Posteriormente se procedió a obtener las medidas básicas de tendencia central como:  
Media.  
Mediana  
Moda.
- Se agruparon los datos obtenidos de acuerdo a las variables como: La edad, escolaridad, genero, estado civil, y por antigüedad en la empresa.
- Para esto, fue necesario concentrar los datos por cada uno de los trabajadores de piso con el instrumento aplicado.

## RESULTADOS

---

### Resultado Global bruto

De acuerdo a los resultados obtenidos por parte de los trabajadores se procedió en primer termino, adquirir las medidas de tendencia central que a continuación se presentan.

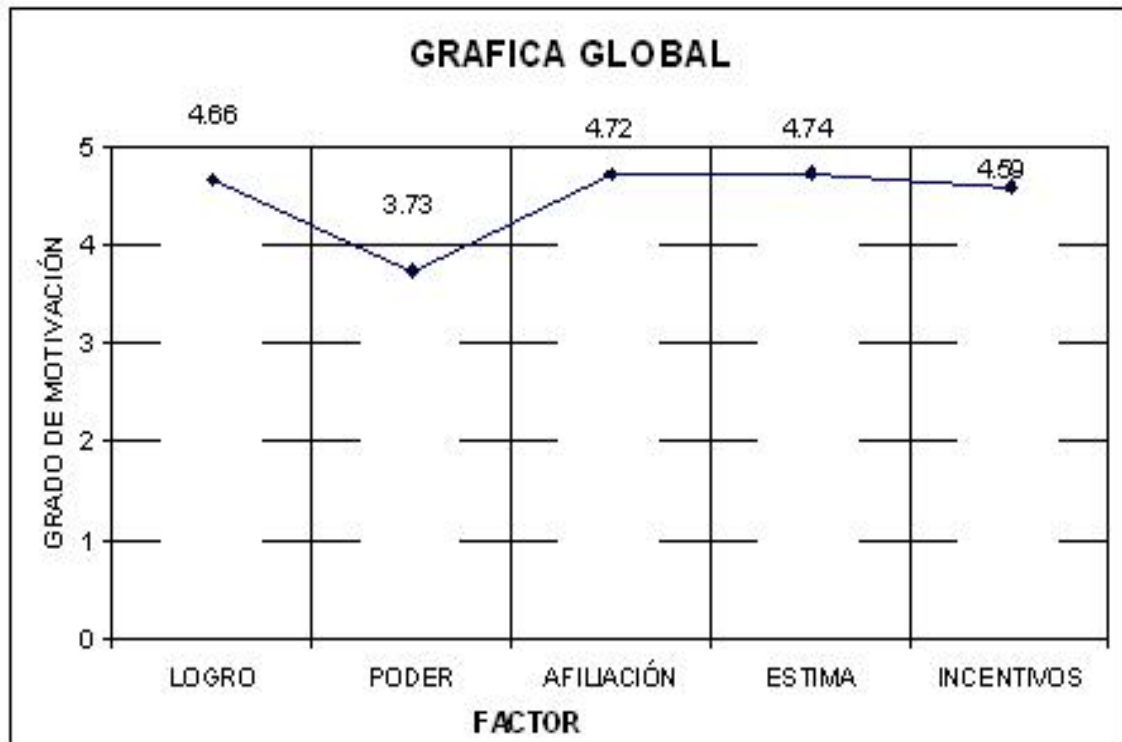
<b>DATO</b>	<b>CALCULO</b>
<b>MEDIA</b>	<b>3.928</b>
<b>MEDIANA</b>	<b>5.0</b>
<b>MODA</b>	<b>5.0</b>
<b>DESVIACIÓN ESTANDAR</b>	<b>0.970</b>
<b>RANGO</b>	<b>4</b>
<b>VALOR MAXIMO</b>	<b>5</b>
<b>VALOR MINIMO</b>	<b>1</b>
<b>VARIANZA</b>	<b>0.941</b>

De acuerdo a los resultados obtenidos, la empresa cuenta en la mayoría con personal en edad productiva, genero y nivel de preparación medio. Los resultados fueron los siguientes:

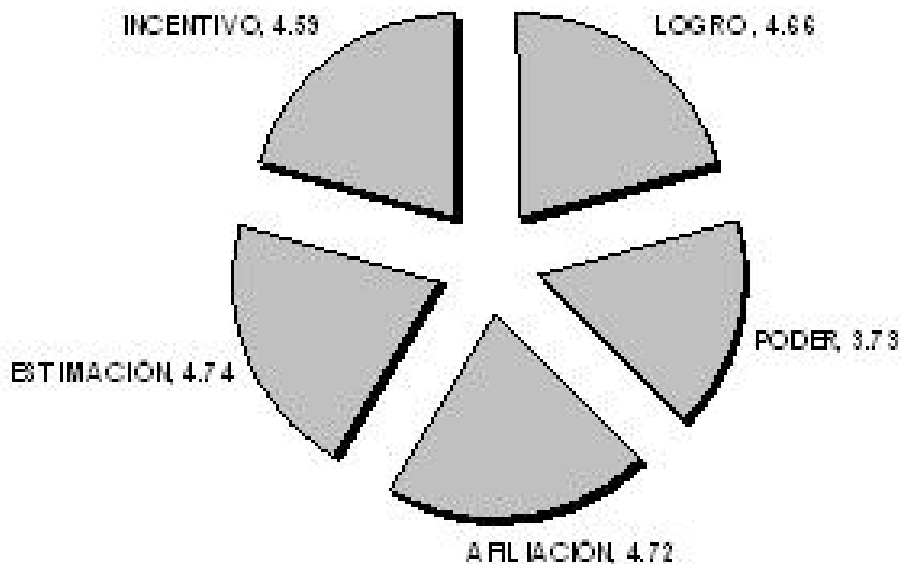
<b>FACTORES</b>	
<b>1.- LOGRO</b>	<b>4.66</b>
<b>2.- PODER</b>	<b>3.73</b>
<b>3.- AFILIACIÓN</b>	<b>4.72</b>
<b>4.- ESTIMA</b>	<b>4.74</b>
<b>5.- INCENTIVO</b>	<b>4.59</b>

Como podemos observar el factor que más puntaje obtuvo y tomándolo como el mayor factor motivacional principal en los trabajadores de piso en Soriana es el de Estimación, con el 4.74 en promedio. Y el factor que obtuvo menor puntaje y por lo tanto es el que tiene menos motivación para los trabajadores de piso de Soriana es el de Poder con el 3.73 en promedio.

La siguiente gráfica presenta el promedio de cada factor motivacional que presentan los trabajadores de piso en Soriana.



Como podemos observar la diferencia entre cada factor motivacional es relativa, como se presenta en el siguiente esquema:



Por lo tanto, jerárquicamente los factores que influyen en los trabajadores de piso de la empresa Soriana son:



A continuación se presenta cada una de las áreas que se analizó de acuerdo a la edad, escolaridad, sexo, antigüedad y estado civil

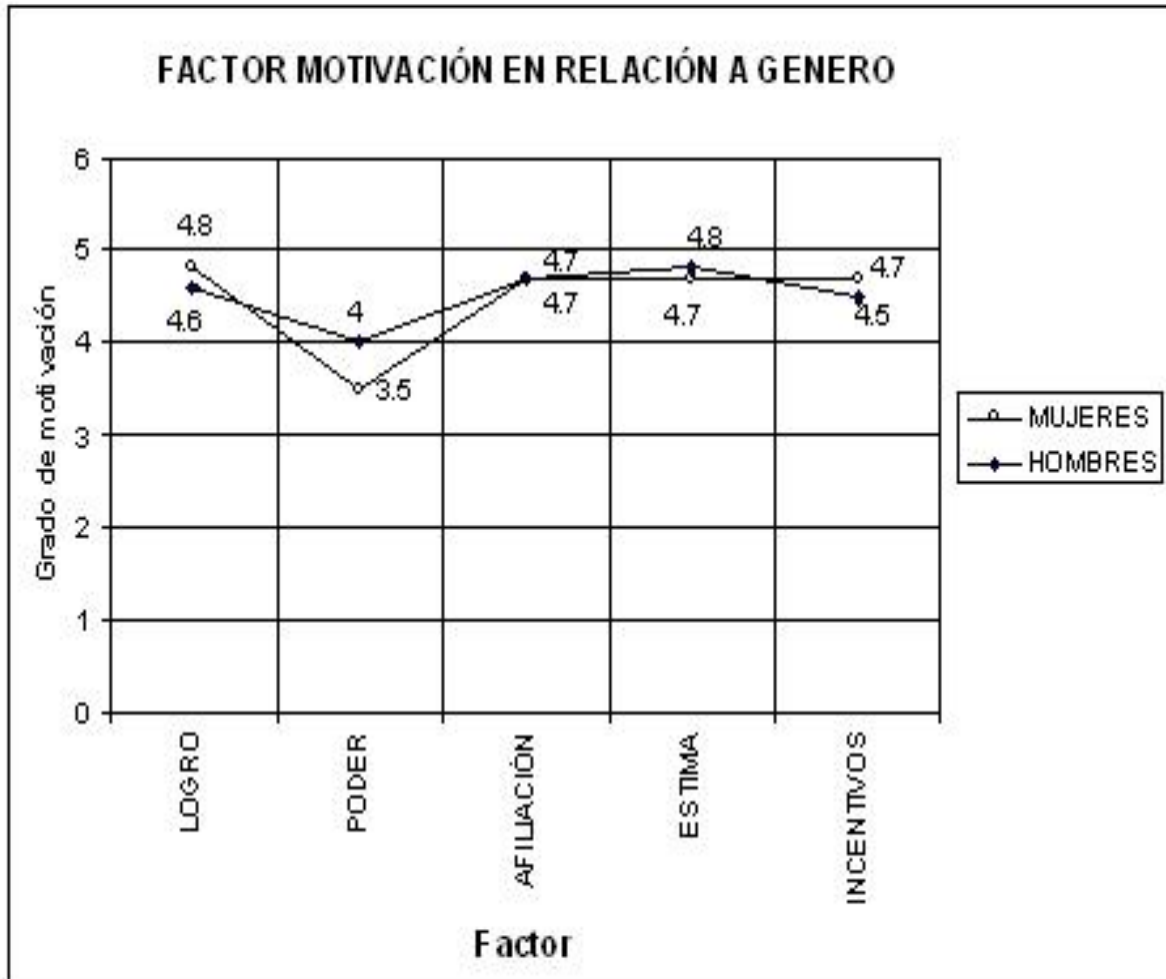
## **ANÁLISIS POR VARIABLE ESPECÍFICA**

### **ANÁLISIS POR GENERO**

La muestra que se tomó fue de trabajadores de piso tanto mujeres como hombres. En relación al genero el factor principal en las mujeres es el Logro con el 4.8 en promedio, por la simple razón de que hay mujeres que son mamá soltera con hijos que tienen que mantener y sacar adelante, de acuerdo a esto las impulsa a sobresalir en sus actividades de su trabajo, a lograr tener un buen desempeño dentro de sus actividades de trabajo, por otro lado en cuanto la afiliación con el 4.7 en promedio y estima con el 4.8 y en hombre y el 4.7 en las mujeres es casi similar, tratan de tener una buena relación con sus compañeros y sentirse querido o apreciado por las personas que los rodea en su lugar de trabajo. En cuanto a la motivación hacia los incentivos es mayor en las mujeres con el 4.7 en promedio que en los hombres con el 4.5 en promedio, esto por la preocupación que existe en las mujeres en el caso de las madres solteras de mantener económicamente a los hijos sin la ayuda de otra persona. En cambio el poder es mayor en los hombres con el 4 en promedio que en las mujeres con el 3.5 en promedio, por obtener un puesto de jefe o encargado de área donde tengan que ejercer cierta



autoridad y tenga que dirigir a un cierto grupo de personas tratando de ser reconocido como un líder.



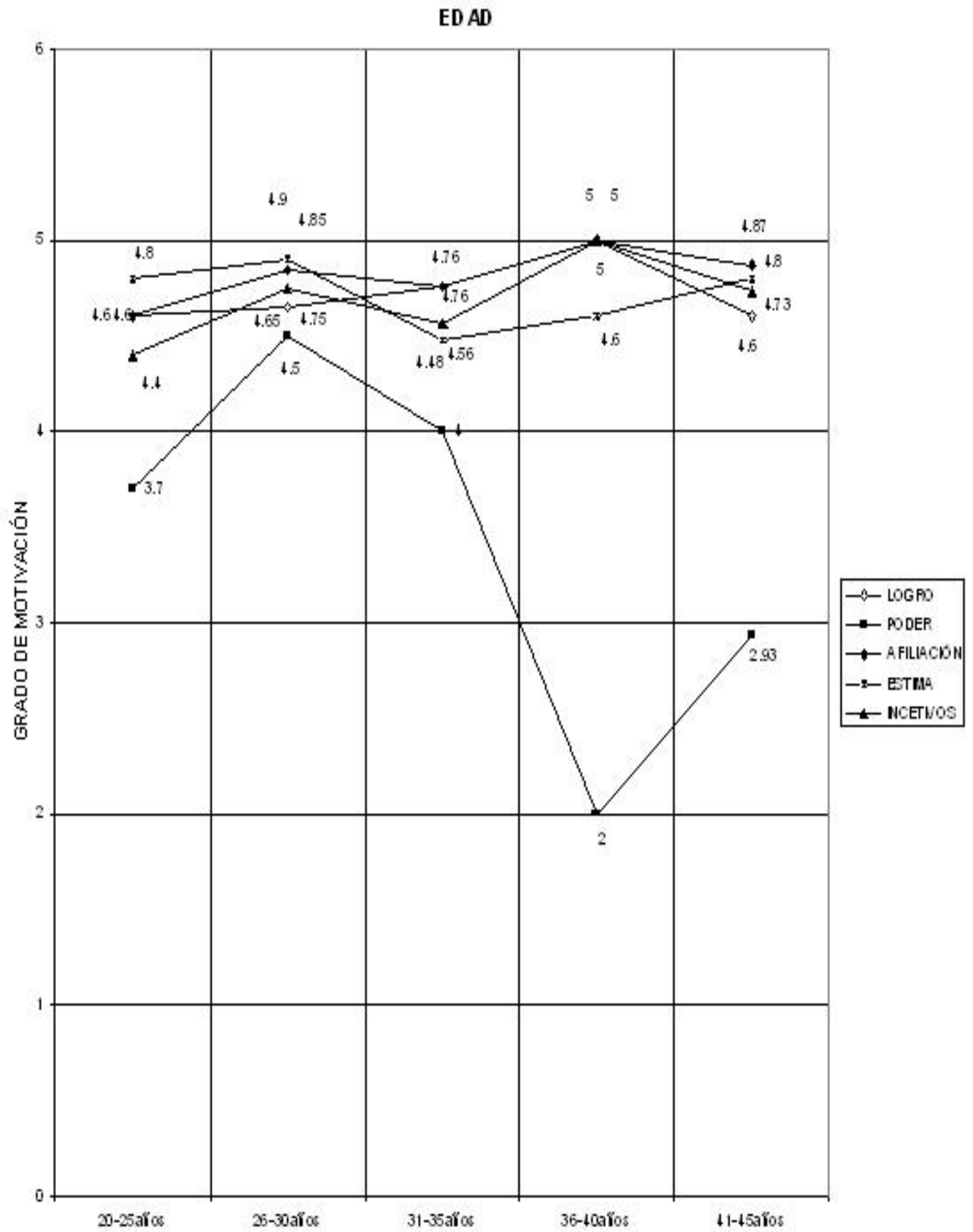
### ANÁLISIS POR EDAD

Otro dato que se observó fue que factor principal existe por edad. Para encontrar si existe igualdad o diferencia en cuanto a la edad de los trabajadores de piso en Soriana. Se tomó como muestra trabajadores de piso de edad de 20 años en adelante hasta llegar a los 45 años.

Para los trabajadores de 36 a 40 años el factor primordial es el de Afiliación, Logro e Incentivo con el 5 en promedio, por que la mayoría a esta edad tiene hijos, buscando obtener una estabilidad económica y laboral.

Cabe mencionar que el poder con el 2 en promedio, para estas personas es menos motivante por que tratan de no tener mayor responsabilidad en cuanto al puesto de jefe o encargado de área.

En Cambio las personas jóvenes con edad de 20 a 25 años su motivación es relativamente menor que las personas que tienen 36 a 40 años, ya que la mayoría de los jóvenes son solteros sin tener personas que dependan de ellos económicamente y su preocupación es menor a la de una persona que este casada. Es mayor el factor logro con el 3.7 en comparación con las personas que tienen entre 36 a 40 años por alcanzar ser jefe de puesto o encargado.



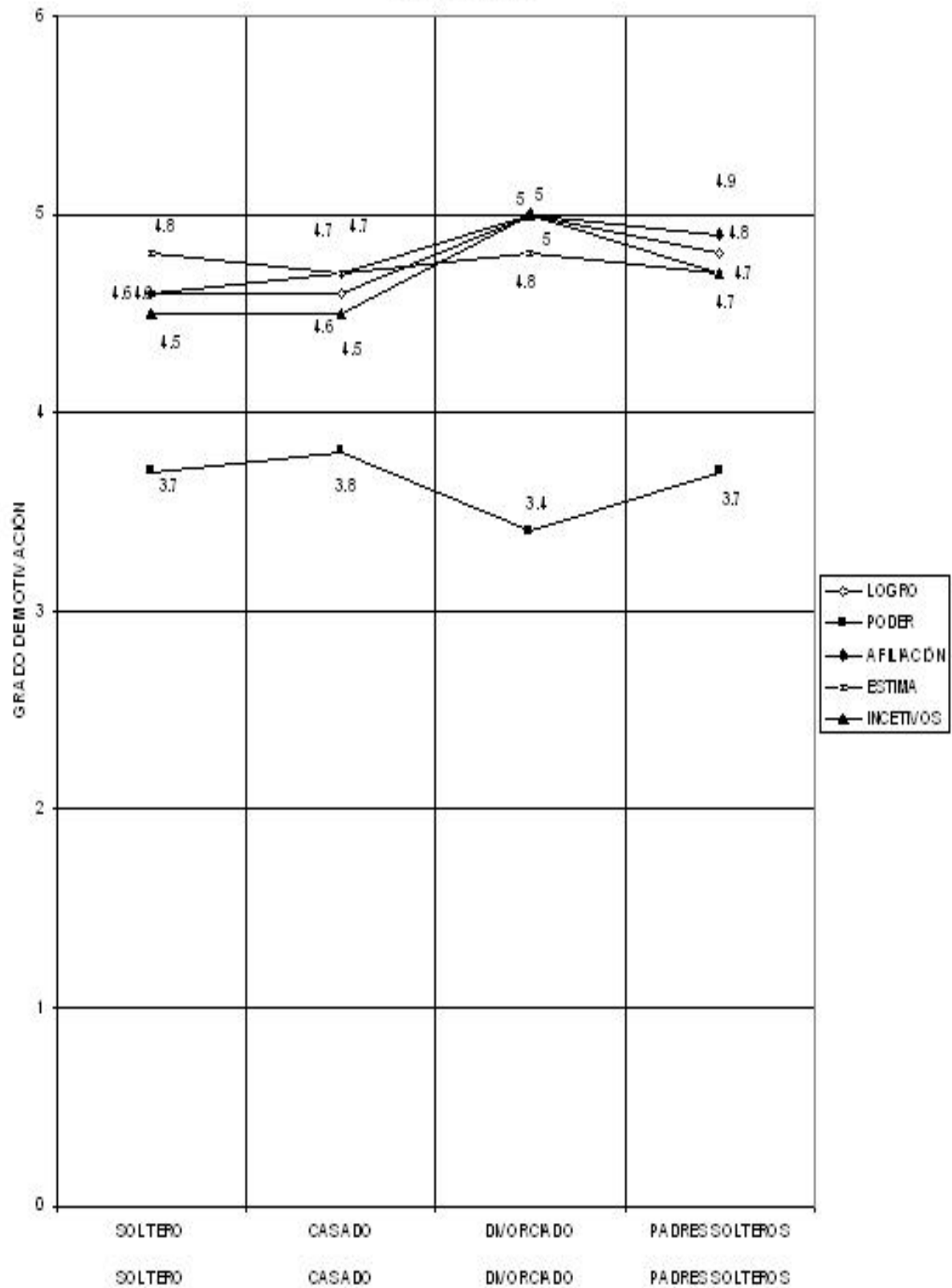
Podemos concluir que las personas que tienen entre 36 años a 40 años el factor de Afiliación y de Incentivo es más importante o incide más en los trabajadores de piso, en cambio el poder es menos motivante para estas personas.

### **ANÁLISIS POR ESTADO CIVIL**

Para esta variable se tomó una muestra de trabajadores de piso solteros, casados, divorciados y padres solteros. Para obtener una mayor visión si existe diferencia en cuanto al estado civil si es igual o diferente el factor motivacional.

Logramos observar que las personas que están divorciadas presentan una mayor motivación en cuanto a: Logro, Afiliación e Incentivo con el 5 en promedio. Indicándonos que estas personas están más interesadas tanto en la realización de sus metas u objetivos, sobresalir dentro de los demás, pertenecer en un grupo, sentirse parte de un equipo, trabajar en equipo y también el obtener un salario bueno, bonos, despensa, más vacaciones, etc. En cambio para estas personas el tener autoridad, tomar libremente sus decisiones, ejercer dominio sobre otra persona no es el principal factor motivacional de los trabajadores de piso de la empresa, sin embargo no deja de ser importante. Como lo muestra la siguiente grafica:

### ESTADO CIVIL



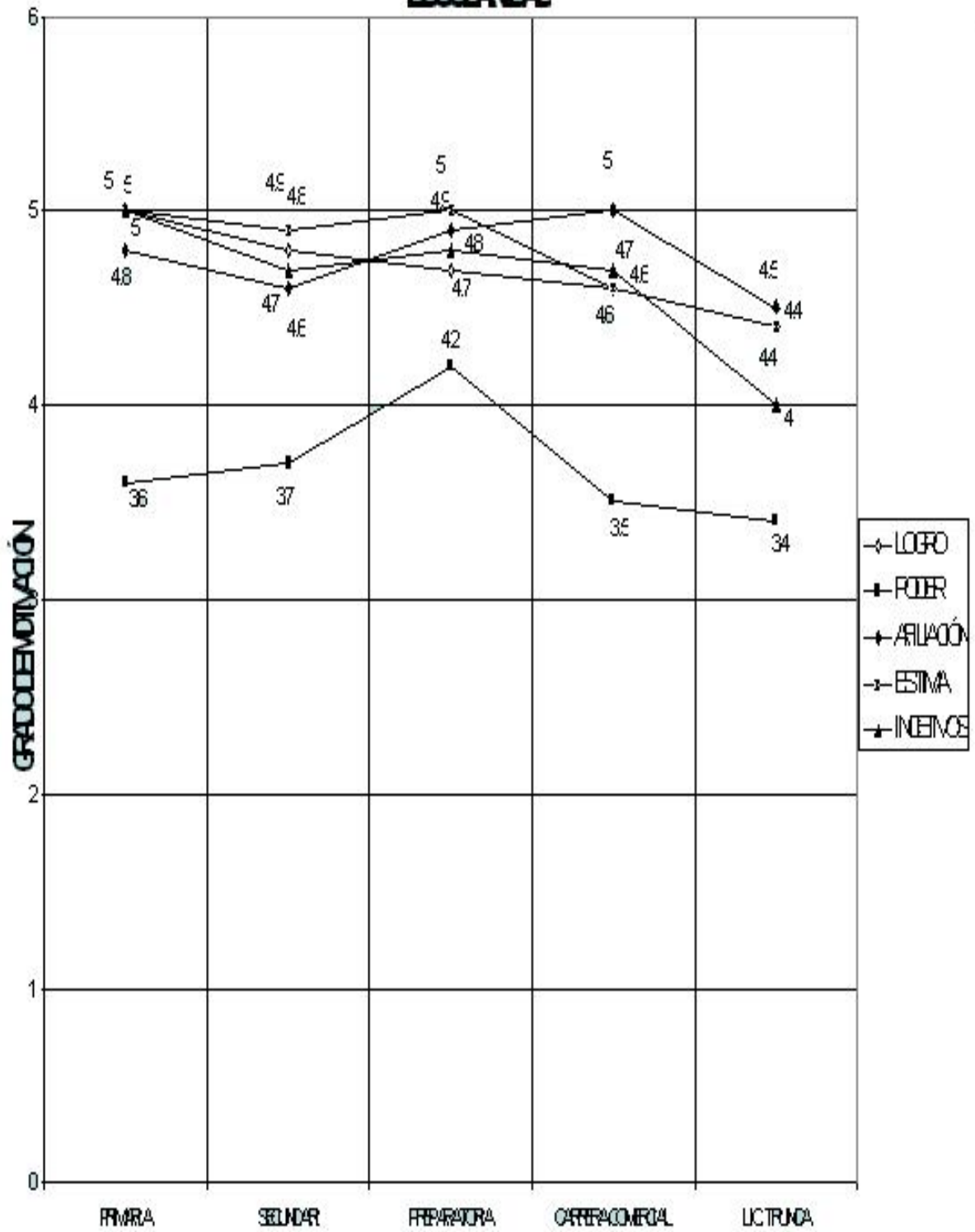
## ANÁLISIS POR ESCOLARIDAD

Otra variable que se manejó en la investigación fue la escolaridad, en la muestra se aplicó el instrumento a personas que tuvieran nivel de estudio como: primaria, secundaria, preparatoria, carrera comercial, y licenciatura trunca. Para las personas que tienen primaria la Estima, Incentivo y Logro son los principales factores motivacionales con el 5 en promedio. Buscan sentirse queridos o premiados por el supervisor o jefe, así también como obtener algún beneficio monetario por su esfuerzo esto por el esfuerzo de alcanzar sus metas u objetivos.

Para las personas que tienen preparatoria la Estima y Afiliación son los principales factores motivacionales con el 5 y 4.9 en promedio. Tratan de integrarse al grupo o pertenecer al mismo, esto los gratifica al sentirse queridos o apreciados por los integrantes del mismo grupo.

En cambio en todos los niveles de escolaridad que tienen los trabajadores de piso el Poder es menos motivante sin embargo, no importante, el tener autoridad, ejercer poder sobre los demás, tomar decisiones propias en cuanto en el trabajo, son las últimas que buscan los trabajadores de piso. Como lo muestra la siguiente gráfica:

# ESCOLARDC



## ANÁLISIS POR ANTIGÜEDAD

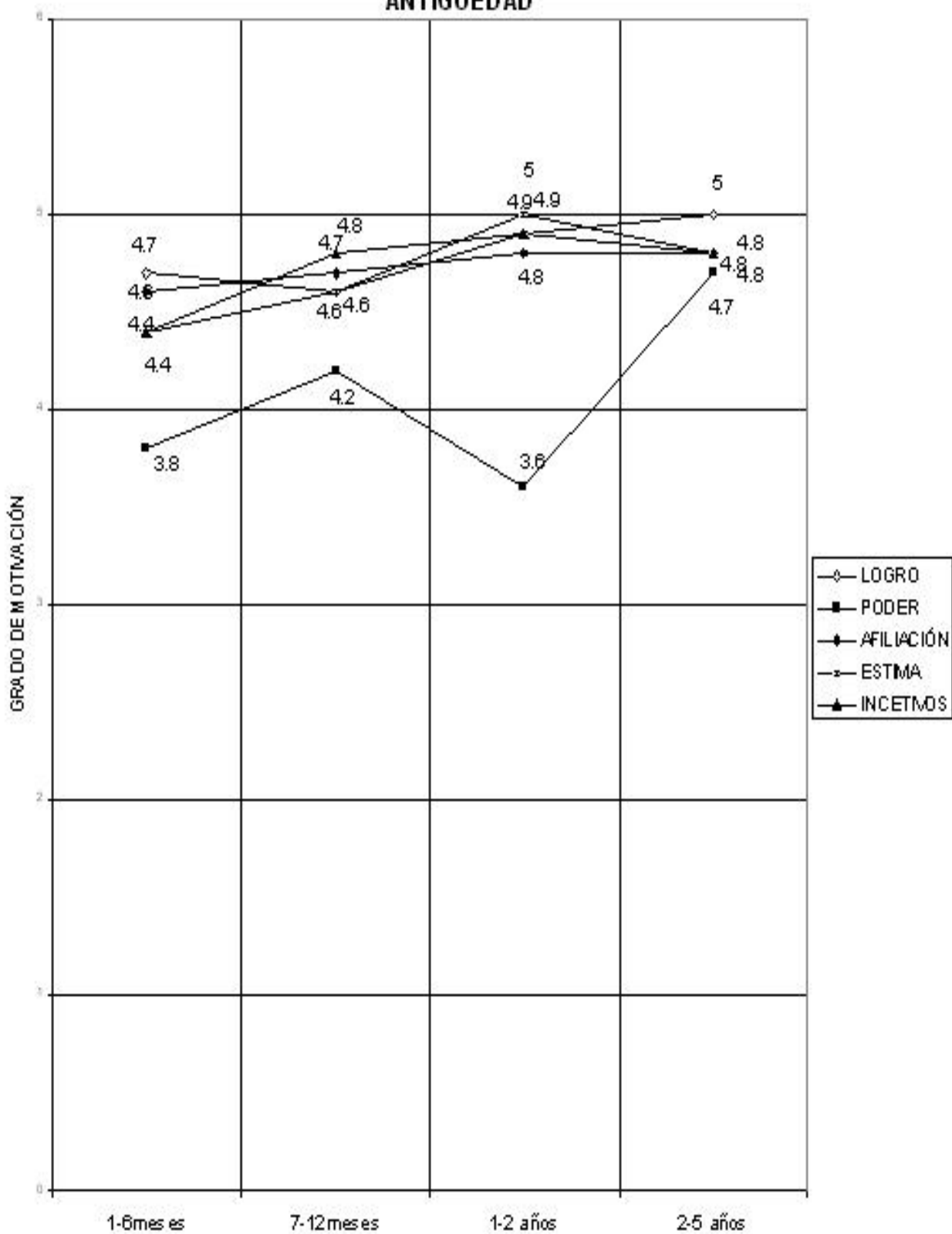
Los trabajadores que llevan una antigüedad de un año a dos presentan el 5 en promedio en la Estima y el 4.9 en Logro e Incentivo. El ser querido o apreciado por los demás es motivantes para estas personas por el hecho de que se han sentido parte de la empresa, así mismo, como cumplimiento de sus metas que se han fijado o establecido. Y la gratificación que han tenido por su esfuerzo mediante bonos, tiempos extras y asenso en su puesto.

Para los trabajadores de piso que llevan 2 años en adelante el Logro es el principal factor motivacional. A ellos los motiva el alcanzar sus metas u objetivos. En cuanto Estima, Afiliación e Incentivo cuenta con el 4.8 en promedio. Por otro lado las personas que llevan poco en la empresa, de uno a seis meses el Logro es del 4.7 en promedio, 4.6 en la Afiliación y el 4.4 en Estima e Incentivo. A estos trabajadores los motiva más el realizar sus metas o sobresalir entre sus compañeros que ejercer poder o tener autoridad dentro de la empresa.

En los trabajadores de piso, el poder no es el principal motivador en los que tienen una antigüedad de 1 a 6 meses y de uno a dos años. Para estas personas el tener autoridad, tener mayor responsabilidad en cuanto a sus funciones, influir y ordenar a cierto grupo de personas no es su mayor motivador. Como lo muestra la siguiente grafica:

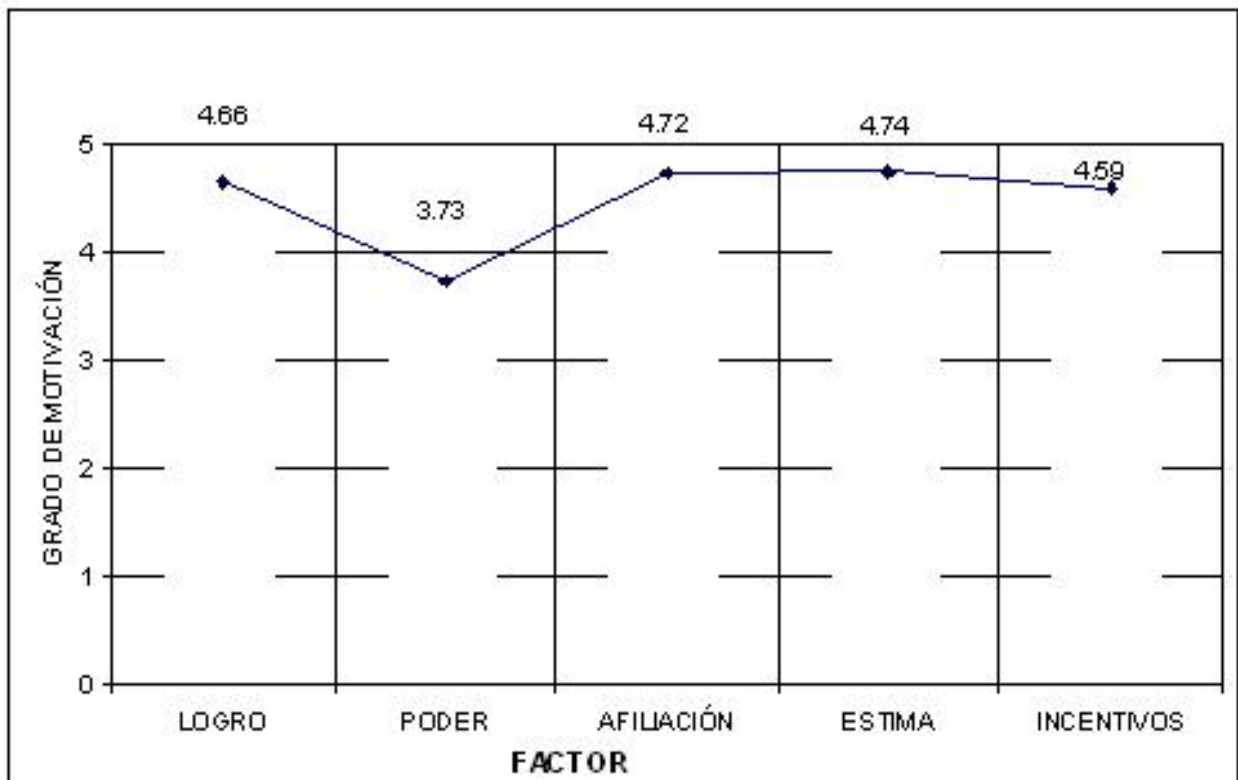


### ANTIGÜEDAD



## ANÁLISIS EN EL FACTOR INCENTIVO

En relación a el factor incentivo, el promedio fue de 4.59. Jerárquicamente el cuarto lugar de los cinco factores que se midieron en la investigación a los trabajadores de piso de la empresa, sin embargo, los incentivos juegan un papel muy importante por el simple hecho de que los trabajadores de piso prestan sus servicio para obtener un sueldo o salario que pueda cubrir sus necesidades básicas ( comer, vestir, etc.) y obtener otros beneficios como: bienes materiales o de servicio ( casa, carro, viaje, etc.), siendo así que los incentivos en un momento sean uno de los factores importantes para los trabajadores y los motive. Como para las personas de 36 a 40 años quienes demostraron que es el principal motivador, con el 5, de acuerdo a la escala de Likert.



## CONCLUSIONES DE LOS RESULTADOS

De acuerdo con lo que se ha analizado podemos concluir con lo siguiente:

- El factor de Estima fue el principal factor que existe en los trabajadores de piso dentro de la empresa.
- En relación al sexo las mujeres presentan una mayor motivación al Logro, en cambio los hombre el factor principal es el de Estima.
- Por lo otro lado la Afiliación y la Estima son el mayor motivante para los de escolaridad de primaria y preparatoria.
- Las personas que son divorciados el factor motivacional que los impulsa es el Logro, Afiliación y los Incentivos.
- Los trabajadores con edades entre 36 a 40 presentan mayor motivación en el factor Incentivo.
- Las personas que tienen de antigüedad de 1 a 2 años presentaron tener una motivación enfocada a la Estima, y de 2 a 5 años el factor primordial es el de Logro.

Como podemos darnos cuenta, el factor motivacional que jerárquicamente fue el principal es el de ESTIMA, donde los trabajadores de piso de esta empresa, buscan obtener afecto, aprecio, apego etc. por parte de los demás o una gratificación, reconocimiento o admiración por el esfuerzo o sacrificio que realizan día con día en su medio de trabajo, tanto de los directivos de la empresa como de las personas que lo rodean.

Todos los factores que se midieron en la investigación son muy importantes como: el LOGRO, AFILIACIÓN, PODER y el INCENTIVO, para todos los trabajadores de piso de esta empresa, encontrando que existe diferencia de acuerdo cada persona, dependiendo a la edad, sexo, escolaridad y antigüedad. Sin embargo, no dejan de ser motivante estos factores para ellos.

Es así, como finalmente concluimos que si se cumple la hipótesis de la investigación, y podemos hacer una estrategia de motivación única o global, como se planteó en el problema de esta investigación. Por la poca diferencia que existe entre cada individuo o trabajador de la tienda de autoservicio. Por lo cual esta estrategia única o global puede ser tomada por parte de los directivos de la empresa de acuerdo a las propuestas que se mencionan a continuación:

## PROPUESTAS DE ESTRATEGIA

---

Dado los resultados que se han obtenido en esta investigación de campo, podemos proponer una estrategia para una mejora en cuanto a la motivación en los trabajadores de piso de Soriana.

En relación a la Estima, ésta es de gran importancia en los trabajadores de piso. Por lo cual se recomienda reforzar este factor por medio de una felicitación o reconocimiento por el esfuerzo a su trabajo que ha brindado a la empresa. Transmitirle que es muy importante el sacrificio o merito que desempeña para la empresa.

El ser humano es un ser social que no se puede desprender fácilmente de lo que lo rodea, por el hecho de que esta en constante interacción con su medio desde que nace hasta que muere. Por ello, el factor Afiliación debe de reforzarse por medio de integración de grupo, convivencia entre ellos mismo y los directivos, logrando hacer que la empresa sea un equipo de trabajo.

Por otra parte el factor de Logro puede incrementarse en cuanto a la superación de los trabajadores como: apoyarlos e impulsarlos a terminar sus estudios inconclusos. Realizar un programa que consista en que él mismo cree

sus metas u objetivos en relación a su puesto como: cuando lo debe de terminar, en cuanto tiempo lo terminará, gratificándolo como el mejor empleado de la empresa.

En el factor Incentivo se sugiere que existan premios de acuerdo a su desempeño que realice como: vales de despensa, un día de descanso, premios y reconocimientos. Que motive al trabajador a realizar agradable, a gusto, contento, su trabajo cotidiano.

Y por ultimo el factor que más importancia tiene y que debe de reforzarse más es el Poder. En este factor se recomienda que por medio de algún ascenso, aumento de sueldo o tiempo extra, pueda hacer que el trabajador se haga más participe en sus funciones, tomar más en cuenta sus opiniones, sugerencias, punto de vista. Que se sienta que es importante dentro de la empresa y que su opinión vale mucho. Logrando así, que puede ser cualquier trabajador de piso jefe de departamento por las características que presenta de acuerdo a la toma de decisiones, controlar o influir cierto grupo, obtener prestigio por su trabajo, ejercer poder, etc. Alcanzando esto, se evitará que los jefes de departamento de la empresa sean transferido de otro lugar.

Teniendo estas propuesta la empresa tendrá un desarrollo radical tanto para la empresa como en los trabajadores. No olvidando que éste cambio no

puede llevarse a cabo si los directivos no lo propician o favorecen para una mejora a la empresa.

Antes de finalizar este trabajo quisiera mencionar que la disponibilidad para la aplicación del instrumento ( cuestionario) fue limitado por las políticas de la empresa y por la carga de trabajo que presentaba los trabajadores de piso en este caso el objeto de estudio de esta investigación, limitándome a realizar un instrumento de validez externa que sugiero que pueda realizarse en futuras investigaciones.

Para concluir este proyecto, sugiero que esta investigación sobre la motivación dentro del comercio, sirva de impulso, inspiración o apoyo para futuras investigaciones en el entorno de la psicología organizacional, o para posteriores generaciones estudiantiles.

## REFERENCIAS

1.-ARIAS GALICIA FERNANDO Administración de recursos humanos Editorial Trillas, 2001 segunda edición México.

2.--GONZÁLES MARTÍN, OLIVARES SOCORRO. Comportamiento Organizacional. Editorial CECSA 2003, segunda edición México.

3.-HERNÁNDEZ SAMPIERE ROBERTO, FERNÁNDEZ COLLADO CARLOS, BAUTISTA LUCIO PILAR Metodología de la Investigación. Editorial Mc Graw Hill 1991 Segunda edición México D.F.

4.-H. VROMM VICTOR, L. DECI EDWARD. Motivación y Alta dirección Editorial Trillas 1982 México.

5.-SIEGEL LAURENCE, M.LANE IRVING. Psicología de las Organizaciones Industriales Editorial CECSA,1980. México

6.-WAKELEY H. SMITH C. Psicología de la Conducta Industrial editorial Mc Graw Hill, 1988. México



7.-KATZ DANIEL, KAHN ROBERT Psicología Social de las Organizaciones Editorial Trillas 1988. México

8.- D. DUNNETTE MARVIN, K. KIRCHNER WAYNE Psicología Industrial Editorial Trillas, Séptima edición 1979. México.

9.- CHIAVENATO IDALBERTO Administración de Recursos Humanos Editorial Mc Graw Hill, Segunda edición 1994.

10.- TAYSON SHAUN, YORK ALFRED. Administración de Personal Editorial Trillas, Segunda edición 1989 México.

11.- H. SCHEIN EDGAR Psicología de la Organización Editorial Prentice Hall Tercera edición 1982. México

12.- C. BOLLES ROBERT. Teoría de la Motivación Editorial Trillas segunda edición 1995. México.

13.- MANKELIUNAS V. MATEO Psicología de la Motivación Editorial Trillas tercera edición 1996. México.

14.-ROBBINS, STEPHEN F. Habilidad y Motivación editorial Mc Graw Hill . 1996. México.

15.- D. P. SCHULTZ Psicología Industrial editorial Mc Graw Hill, tercera edición. 1993. México.

16.- KEITH DAVIS, W. NEWSTRON JOHN Comportamiento Humano en el Trabajo editorial Mc Graw Hill. decima edición. 1999. México

17.- RODRÍGUEZ ESTRADA MAURO Motivación al Trabajo Moderno Segunda edición México. D.F.

18.- COFER N. C. APPLEY M.N. Psicología de la Motivación Editorial trillas segunda impresión 1975 México.

19.- L. DAVIDOFF LINDA Introducción a la psicología edición Mc Graw Hill. Tercera edición 1990.

20.- P. SPERLING ABRAHAM Psicología Simplificada edición Minerva, 1974. Mexico D.F:

21.- KOONTZ H. WEIHRICH. ADMINISTRACIÓN UNA PERSPECTIVA GLOBAL. Editorial Mc Graw Hill. 1998. México.

- 22.- SCHMELKES CAROLINA PRESENTACIÓN DE ANTEPROYECTOS E INFORMES DE INVESTIGACIÓN editorial Rodríguez segunda edición. 1998 México.
- 23.- RODRÍGUEZ M. DARIO Diagnostico Organizacional editorial Alfaomega, tercera edición, 1999. México
- 24.- REIG ENRIQUE, FERNÁNDEZ JULIO, JAULI ISAAC. Los Recursos Humanos, editorial Thomson, primera edición 2003.
- 25.- TAMAYO Y T. MARIO El Proceso de la Investigación Científica editorial Limusa tercera edición, 1997. México
- 26.-ZEPEDA HERRERA FERNANDO PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL editorial Pearson, primera edición. México
- 27.- ADRIANA LÓPEZ La motivación  
<http://www.monografias.com/trabajos5/moti/moti.shtml>
- 28.- MARIANA NASZEWSKI Motivación e incentivación  
<http://www.monografias.com/trabajos/motivacion/motivacion.shtml>
- 29.- BARBERA HEREDIA, Ester modelos Explicativos en psicología de la motivación

<http://reme.uji.es/cgi-bin/ante/lista-num.cgi>

30.- ADRIANA LÓPEZ ADRISAGA La motivación

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/lamotivacion.htm>

31.- LIC. MOISÉS JEREZ M. Caos y Motivación

<http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/rrhh/caosmoti.htm>

32.- JAVIER ARDOUIN , CLAUDIO BUSTOS , ROSA GAYÓ Y MAURICIO JARPA  
Motivación y satisfacción laboral.

<http://www2.udec.cl/~ivalfaro/apsique/labomotysatis.html> (2000)

33. MARIANO ARNAL Motivación

<http://www.elalmanaque.com/Nov-99/24-11-eti.htm>

34.- YESICA AGUIRRE CEDILLO & FANY JARDÓN GARCÍA. Teorías psicológicas de la motivación

[http://www.ideasapiens.com/psicologia/cognitiva/teorias\\_%20psicologicas\\_%20motivacion\\_.htm](http://www.ideasapiens.com/psicologia/cognitiva/teorias_%20psicologicas_%20motivacion_.htm)

35. WALTER ARANA MAYORCA Motivación en la gestión empresarial

[http://www.sht.com.ar/archivo/temas/motivacion\\_en\\_la\\_gestion.htm](http://www.sht.com.ar/archivo/temas/motivacion_en_la_gestion.htm)

36. RAFAEL MUÑIZ GONZÁLEZ La motivación en el entorno laboral

<http://www.marketing-xxi.com/la-motivacion-en-el-entorno-laboral-89.htm>

37. La Motivación, Nuevas Aportaciones

[http://www.telepolis.com/cgi-](http://www.telepolis.com/cgi-bin/web/DISTRITODOCVIEW?url=/1388/doc/Carp5/motivacion.htm)

[bin/web/DISTRITODOCVIEW?url=/1388/doc/Carp5/motivacion.htm](http://www.telepolis.com/cgi-bin/web/DISTRITODOCVIEW?url=/1388/doc/Carp5/motivacion.htm)

38- GENARO SALOMI Motivación

[http://www.revistainterforum.com/español/articulos/public\\_negocios.html](http://www.revistainterforum.com/español/articulos/public_negocios.html).CI

39 . FERNANDO ROJAS Motivación y comportamientos en la organización

<http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=513>

40-. YESICA AGUIRRE CEDILLO & FANY JARDÓN GARCÍA. ¿Que es la motivación? conducta motivada.

[http://www.ideasapiens.com/psicologia/cognitiva/intro.%20\\_analisis\\_%20concepto\\_%20%20motivacion\\_.htm](http://www.ideasapiens.com/psicologia/cognitiva/intro.%20_analisis_%20concepto_%20%20motivacion_.htm)

41.- RUBEN DARIO URDANETA Teorías de la motivación

<http://www.monografias.com/trabajos15/motivacion/motivacion.shtml>

42.-ALFREDO C. ANGE El Séptimo Encuentro sobre Motivación

<http://www.barquisimeto.com/cielorojo/gerencia/ar0403.html>

43.Emociones y motivación <http://html.rincondelvago.com/emociones-y-motivacion.html>

44.-Orígenes del Desarrollo Organizacional (D.O.)

<http://www.geocities.com/ymarte/trab/admdesaor.html>

45.- GUILLERMO ÁLVAREZ Motivación para el Trabajo en Gerentes Venezolanos, según el Género.

<http://copsa.cop.es/congresoiberao/base/trabajo/orgr22.htm>

46-. Prof. ENRIQUE SUEIRO Motivación : 11 estímulos para el trabajo

<http://www.unav.es/noticias/opinion/op090504.html>

47. DIEGO GERMÁN LAMAS Motivación de equipos de trabajo

<http://www.monografias.com/trabajos10/motivac/motivac.shtml>

48. MARÍA ELENA CERRÓN PAREDES la motivación y el comportamiento organizacional <http://www.gestiopolis.com/canales2/rrhh/1/motcomporg.htm>

49. Motivación

<http://media.payson.tulane.edu:8086/spanish/aps/aps03s/ch06.htm#TopOfPage>

50. Comportamiento humano en las organizaciones

<http://www.avantel.net/~rjaguado/expectar.pdf>

51. RAFAEL MUÑIZ GONZÁLEZ La organización del departamento comercial

<http://www.marketing-xxi.com/teorias-de-la-motivacion-90.htm>

52. JOSÉ ENEBRAL FERNÁNDEZ Motivar y motivarse: reflexiones en torno a la motivación en el trabajo <http://www.todomba.com/displayarticle449.html>

53. Dr. C .TERESA CRUZ CORDERO Motivación y satisfacción laboral

<http://www.uh.cu/centros/ceec/Boletines/AvancesInvestigativos/2002/May-Agos2002/5MotiSatisLab.pdf>

54. PROYECTO DFID COLOMBIA La motivación, factor clave en la productividad de la organización

<http://www.paisrural.org/molino/4/motivacion.htm>

54, Teorías de motivación: Maslow, Herzberg

[http://www.derebote.com/negocios/motivacion\\_liderazgo/teorias\\_motivacion\\_profundidad.htm](http://www.derebote.com/negocios/motivacion_liderazgo/teorias_motivacion_profundidad.htm)

55.- Liderazgo. <http://www.ceoecant.es/documentosvarios/calidadtotal/Parte1-Punto1.htm>

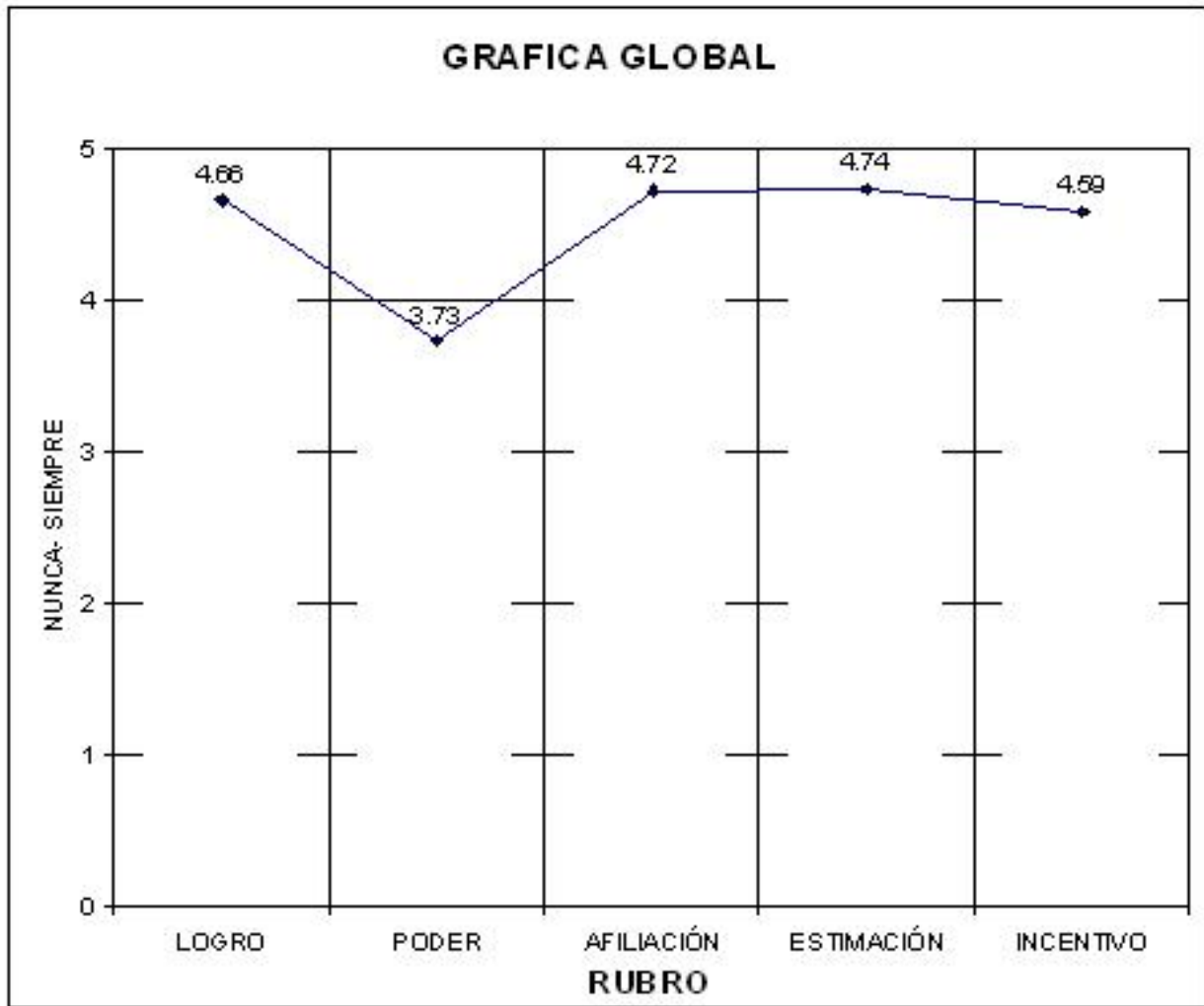
56. BLANCAS ESCALONA, PAOLA, DAVID GONZÁLEZ, MIRIAM C. MORENO  
ARREOLA, ERICA REYES JUÁREZ, JACQUELINE BRILLIT TORRES CRUZ, MA.  
GUADALUPE motivaciones ocupacionales en adultos

<http://www.salvador.edu.ar/publicaciones/pyp/11/ua1-9pub03-11-03.htm>

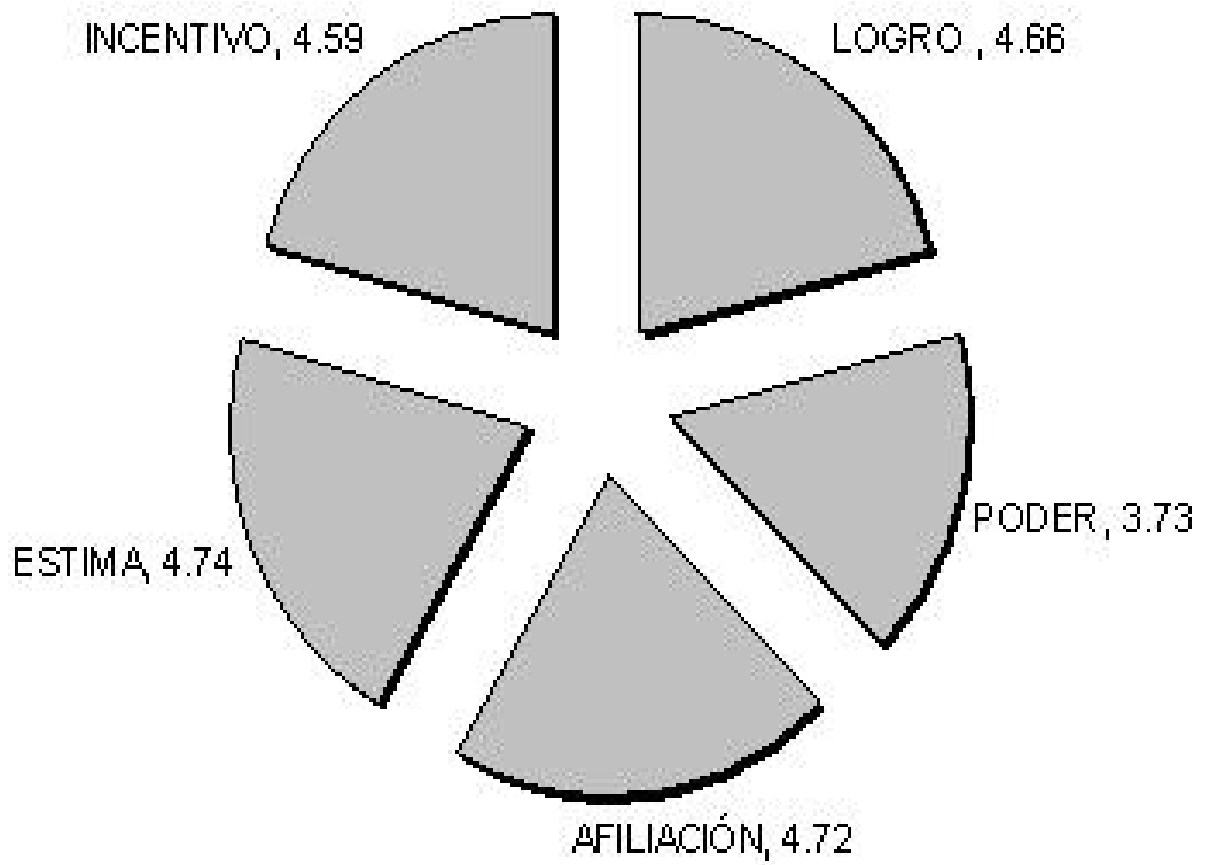


# ANEXOS

ANEXO 1 GRAFICA GENERAL



ANEXO 2 ESQUEMA



## RESULTADOS

---

### Resultado Global bruto

GRAFICA 2

<b>DATO</b>	<b>CALCULO</b>
<b>MEDIA</b>	<b>3.928</b>
<b>MEDIANA</b>	<b>5.0</b>
<b>MODA</b>	<b>5.0</b>
<b>DESVIACIÓN ESTANDAR</b>	<b>0.970</b>
<b>RANGO</b>	<b>4</b>
<b>VALOR MAXIMO</b>	<b>5</b>
<b>VALOR MINIMO</b>	<b>1</b>
<b>VARIANZA</b>	<b>0.941</b>

---

**ERROR ESTANDAR**

ANEXO 4 RESPUESTAS OBTENIDAS DE LOS SUJETOS

<i>RUBRO</i>																											
SUJETO	LOGRO					PODER					AFILIACIÓN					ESTIMA					INCENTIVO					PROMEDIO	
	No. Pregunta 1-6-11-16-21					No. Pregunta 2--7-12-17-22					No. Pregunta 3-8-13-18-23					No. Pregunta 4-9-14-19-24					No. Pregunta 5--10-15-20-25						
1	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4.7
2	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4.8
3	4	4	5	5	5	5	4	5	1	1	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	3	5	5	4	4.4	
4	5	5	5	5	5	5	5	1	4	4	4	5	4	1	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4.4	
5	5	5	5	5	5	4	3	5	3	3	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4.7	
6	4	4	5	4	5	3	2	4	2	2	5	5	5	5	5	5	3	5	2	3	4	5	5	4	4	4.0	
7	4	4	5	5	5	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5	5	5	4.7	
8	3	3	5	5	5	2	1	5	1	1	5	5	4	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	4	4.1	
9	5	5	5	5	5	3	1	4	1	1	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4.3	
10	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5.0	
11	5	5	5	5	5	5	3	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4.8	
12	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4.7	
13	4	4	5	5	4	4	4	5	3	3	5	5	5	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4.1	
14	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5.0	
15	2	2	5	4	5	2	1	4	2	2	5	3	4	4	5	5	4	5	5	5	2	3	5	5	2	3.6	
16	4	4	5	5	5	2	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4.8	
17	4	4	5	5	5	4	5	3	5	5	5	5	5	4	4	3	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4.6	
18	4	4	5	5	5	1	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4.7	
19	3	3	5	5	5	2	1	5	1	1	5	4	4	4	4	4	3	5	5	5	2	4	5	4	3	3.7	
20	3	3	4	5	5	2	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	3	4	5	5	4	4.4	
21	5	5	5	5	5	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4.9	
RESPUESTAS																											

## ANEXO 5

### Encuesta de Motivación

Edad:\_\_\_\_\_ Puesto:\_\_\_\_\_ Departamento:\_\_\_\_\_

Antigüedad:\_\_\_\_\_ Escolaridad:\_\_\_\_\_ Sexo: F M

Instrucciones: A continuación se presenta una serie de preguntas con el objetivo de identificar la motivación de esta empresa. Marca con una X el número que consideres que conteste a la afirmación, tienes una escala del uno al cinco que corresponde a:

- 1.- Nunca
- 2.- Casi Nunca
- 3.- Eventualmente
- 4.- Casi Siempre
- 5.- Siempre

1.- MI trabajo me permite desarrollarme	1	2	3	4	5
2.- Yo ejerzo mis propias decisiones de mi trabajo	1	2	3	4	5
3.- Me gusta trabajar en equipo	1	2	3	4	5
4.- Me motiva que mi jefe me felicite por mi trabajo	1	2	3	4	5
5.- El dinero que gano me impulsa a seguir trabajando	1	2	3	4	5
6.- Me importa hacer bien mi trabajo	1	2	3	4	5
7.- Me gustaría tener autoridad sobre los demás	1	2	3	4	5
8.- Soy sociable en mi trabajo	1	2	3	4	5
9.- Es importante para mi destacar entre mis compañeros de trabajo	1	2	3	4	5
10.-Disfruto del dinero que gano	1	2	3	4	5
11.-Me interesa mi trabajo	1	2	3	4	5
12.-Yo planifico mi trabajo	1	2	3	4	5
13.- Es buena la relación con mis compañeros	1	2	3	4	5
14 Me motiva que reconozcan mí trabajo	1	2	3	4	5
15.-Me motiva que aumente mi sueldo	1	2	3	4	5
16.-Me esmero en hacer bien mi trabajo	1	2	3	4	5
17.-Me gusta dar ordenes más que recibirlas	1	2	3	4	5
18. Me motiva a trabajar la amistad que hay en mi grupo de trabajo	1	2	3	4	5
19. Me impulsa a trabajar el tener prestigio o estatus	1	2	3	4	5
20- Me motiva recibir bonos por mi desempeño	1	2	3	4	5
21. Es para mí importante el éxito en mi trabajo	1	2	3	4	5
22.-Me interesa ser jefe de departamento	1	2	3	4	5
23.-Son importante para mí mis compañeros de trabajo	1	2	3	4	5
24.-Me motiva que el gerente gratifique mi esfuerzo	1	2	3	4	5
25.-El trabajar tiempo extra me motiva	1	2	3	4	5

**GRACIAS POR TU COLABORACIÓN**