

Titulillo: MOTIVACIÓN DENTRO DE LA ORGANIZACION

Motivación de los Recursos Humanos

Diana Castellanos

Universidad de la Sabana

Resumen

El objetivo del presente artículo fue dar a conocer el concepto de motivación y su influencia en la consecución de metas individuales y organizacionales, ya que la transformación de las empresas, la globalización, los problemas y dificultades de la economía nos obligan a buscar otras fuentes de competitividad y de calidad. Pero aunque la motivación es un factor importante en el desempeño individual, no es el único. Hay otras variables como el esfuerzo, la capacidad, las competencias y las experiencias previas, que tienen especial importancia para la gestión del talento humano, ya que las personas constituyen el más importante activo de las organizaciones y es preciso identificar las razones que inducen a comportarse, pensar o sentir de una determinada manera.

Abstract

The objective of this writing was to give the concept of motivation and its influence in the attainment of individual and organizational goals, since the transformation of the companies, the globalization, the problems and difficulties of the economy force us to look for other sources of competitiveness and total quality which motivate us to get the organization objectives. Even though the motivation is an important factor in the individual performance, it is not the only one. There are other variables as the effort, the capacity, the competences and previous experiences these variables have special importance for the human talent management; since people constitute the most important assets of the organization and it is necessary to identify the reasons which induce them to behave, think or feel in a certain way.

Motivación de los Recursos Humanos

La motivación como fuerza impulsora es un elemento de importancia en cualquier ámbito de la existencia humana, pero es en el trabajo donde logra la mayor relevancia; al ser la actividad laboral la que ocupa la mayor parte de nuestras vidas, es necesario que estemos motivados por ella de modo tal que no se convierta en una actividad desgastante y aversiva.

Se cree que el estar motivado hacia el trabajo, además, trae varias consecuencias psicológicas positivas, tales como la autorrealización, el sentirnos competentes y útiles y mantener nuestra autoestima, pero seguramente las causas para estar motivados hacia el trabajo son diferentes para todas las personas, por esta razón en el presente artículo se intenta, describir el concepto de motivación en el trabajo y analizar la influencia de este tema en la consecución de las metas individuales y organizacionales, identificando las razones que inducen a comportarse, pensar o sentir de una determinada manera. Además de describir los métodos de motivación existentes, y las ventajas y desventajas de los mismos.

Este tema tiene una gran importancia práctica, pues forma parte de las contribuciones humanas a la productividad del trabajo, la que, como se sabe, es uno de los principales pilares sobre los que se levanta el bienestar en nuestra sociedad.

También, algunos tipos de comportamiento como, por ejemplo: el ausentismo, el despilfarro, mala calidad, negativas a colaborar y otros, causan efectos dañinos en la buena marcha del trabajo de la organización y pueden tener igualmente su base en la motivación hacia el trabajo.

El hecho de que un trabajo reciba una retribución no significa necesariamente que motive al trabajador a un alto rendimiento, más, una retribución inadecuada sí puede provocar reacciones negativas.

Gibson, Ivancevich y Donnelly reúnen las definiciones de algunos psicólogos y otros profesionales que se han puesto la tarea de definir el concepto de motivación y proponer sus respectivas teorías, y han coincidido en afirmar que este término se refiere a las fuerzas que actúan sobre el empleado y que inician y dirigen el comportamiento.

Los gerentes enfrentan un reto enorme, motivar a un grupo de personas muy diverso para que produzcan los resultados deseados, con eficiencia, calidad e innovación. La diversidad de dichos grupos tiene como consecuencia diferentes patrones de conducta que se relacionan de alguna manera con las necesidades y las metas. Las necesidades son las carencias que experimenta el individuo en un momento específico (Gibson, Ivancevich y Donnelly, 1994). Las carencias pueden ser de orden fisiológico, psicológico o sociológico. Las necesidades son impulsores o detonadores de las respuestas de conducta. La implicación es que cuando hay necesidades presentes, el individuo está más susceptible a los esfuerzos de motivación de los gerentes (Gibson, Ivancevich y Donnelly, 1994)

La motivación se convierte en un elemento importante, entre otros, que permitirán canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta en general del trabajador hacia el logro de objetivos que interesan a las organizaciones y a la misma persona.

Las teorías de la motivación, en psicología, establecen un nivel de motivación primario, que se refiere a la satisfacción de las necesidades elementales, como respirar, comer o beber, y un nivel secundario referido a las necesidades sociales, como el logro o

el afecto. Se supone que el primer nivel debe estar satisfecho antes de plantearse los secundarios.

El psicólogo estadounidense Abraham Maslow diseñó el modelo de la jerarquía de las necesidades en cinco niveles que, según él explicaban la determinación del comportamiento humano. Este orden de necesidades sería el siguiente: fisiológicas, de seguridad, amor, sentimientos de pertenencia y socialización; Prestigio, estima, y autorrealización. La teoría de Maslow supone que la persona trata de satisfacer las necesidades más básicas (las fisiológicas) antes de dirigir su comportamiento a necesidades superiores (como las de autorrealización)

Las necesidades de orden inferior se tienen que satisfacer antes de que una de orden superior empiece a controlar el comportamiento de una persona. Según Maslow una necesidad satisfecha deja de motivar. Cuando una persona siente que gana lo suficiente a cambio de lo que aporta a la organización el dinero pierde la fuerza para motivarla. (Gibson, Ivancevich y Donnelly, 1994).

Pero esta teoría es solo una de tantas, que intentan explicar el comportamiento humano ya que muchos autores interesados en el tema de la motivación, han tratado de predecir el comportamiento como por ejemplo Alderfer que coincide con Maslow en que las necesidades de los individuos se ordenan en una jerarquía. Sin embargo en la jerarquía de necesidades que propuso intervienen solo 3 conjuntos de necesidades entre ellas las de existencia, que se refiere a las necesidades que se satisfacen mediante factores como el alimento, el aire, el agua, el sueldo y las condiciones laborales afiliación y crecimiento; como otro nivel de dicha jerarquía propuso la afiliación que tiene que ver con las relaciones sociales e interpersonales significativas;

Por último se propuso el grupo de crecimiento relacionado con las capacidades creativas o productivas (Gibson, Ivancevich y Donnelly, 1994).

Las tres necesidades propuestas por Alderfer existencia (E), relación (R), y crecimiento (C), o sea, ERC (nombre que Alderfer le dio a su teoría), coinciden con las de Maslow en cuanto a que las necesidades de existencia se parecen a las necesidades fisiológicas y de seguridad; las de relación se parecen a las de pertenencia, socialización y afecto; y las necesidades de crecimiento se asemejan a las categorías de estima y autorrealización.

Además de la diferencia en el número de categorías, la teoría ERC de la motivación de Alderfer y la jerarquía de necesidades de Maslow difieren en la manera en que la gente se mueve a través de los diferentes conjuntos de necesidades. Maslow propuso que predominan las necesidades no satisfechas y que el nivel superior de ellas solo se activa cuando queda satisfecha adecuadamente la necesidad predominante. Por consiguiente una persona avanza en la satisfacción de necesidades solo cuando logra satisfacer la necesidad inferior. En contraste, la teoría de ERC sugiere que, además del proceso de satisfacción-progreso propuesto por Maslow, también opera un proceso de frustración- regresión es decir si a una persona se le frustran continuamente sus intentos por satisfacer sus necesidades de crecimiento, las necesidades de relación reaparecerán como la principal fuerza motivadora, obligándola a redirigir de nuevo sus esfuerzos hacia la satisfacción de una categoría inferior de necesidades (Gibson, Ivancevich y Donnelly, 1994).

El psicólogo Frederick Herzberg desarrolló la teoría de la motivación de dos factores, en la que sugiere que la satisfacción con el trabajo radica en la presencia de motivadores intrínsecos, y que la insatisfacción con el trabajo proviene de la ausencia

de factores extrínsecos; Refiriéndose como factores extrínsecos a las condiciones del contexto del puesto, estas incluyen salario, seguridad en el empleo, condiciones laborales, prestigio, procedimientos de la empresa, calidad de supervisión, calidad de las relaciones interpersonales entre iguales, con los superiores y con los subordinados. Y con los factores intrínsecos se refiere a condiciones de higiene como los logros, el reconocimiento, la responsabilidad, el progreso, el trabajo en si y la posibilidad de desarrollo (Gibson, Ivancevich y Donnelly, 1994).

David C MacClellan ha propuesto una teoría de las necesidades aprendidas que afirma que una persona con una fuerte necesidad estará motivada para utilizar los comportamientos apropiados para satisfacerla. Las necesidades de las personas se aprenden con la cultura de la sociedad. Tres necesidades aprendidas son las de logro afiliación y poder (Gibson, Ivancevich y Donnelly, 1994).

David Nadler y Edward Lawler dieron cuatro hipótesis sobre la conducta en las organizaciones, en las cuales se basa el enfoque de las expectativas: La conducta es determinada por una combinación de factores correspondientes a la persona y factores del ambiente. (Stoner, 1996)

Las personas toman decisiones conscientes 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.

Éstos son base del modelo de las perspectivas, el cual consta de tres componentes: Las expectativas del desempeño-resultado: Las personas esperan ciertas

consecuencias de su conducta; Valencia: El resultado de una conducta tiene una valencia o poder para motivar, concreta, que varía de una persona a otra.

Las expectativas del 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 darán más posibilidades de obtener un resultado que sea valorado. (Stoner, 1996)

Vroom fue otro de los exponentes de esta teoría en la cual se reconoce la importancia de diversas necesidades y motivaciones individuales. Adopta una apariencia más realista que los enfoques simplistas de Maslow y Herzberg. Además concuerda con el concepto de armonía entre los objetivos y es coherente con el sistema de la administración por objetivos.

Es importante destacar además, que la fortaleza de esta teoría es también su debilidad. Al parecer es más ajustable a la vida real el supuesto de que las percepciones de valor varían de alguna manera entre un individuo y otro tanto en diferentes momentos como en diversos lugares. Coincide además con la idea de que los administradores deben diseñar las condiciones ideales para un mejor desempeño. Cabe destacar que a pesar de que la teoría expuesta por Vroom es muy difícil de aplicar en la práctica, es de suma importancia puesto que deja ver que la motivación es mucho más compleja que lo que Maslow y Herzberg suponían en sus enfoques (Stoner, 1996).

Ninguna teoría de la motivación ha sido universalmente aceptada. En primer lugar, muchos psicólogos, dentro del enfoque del conductismo, plantearon que el nivel mínimo de estimulación hacía a un organismo a comportarse, de forma tal que trataba de eliminar dicha estimulación, ocasionando un estado deseado de ausencia de

estimulación.(Boyett y Boyett, 1998) De hecho, gran parte de la fisiología humana opera de este modo. Sin embargo, las recientes teorías cognitivas de la motivación describen a los seres humanos intentando optimizar, antes que eliminar, su estado de estimulación. Con ello, estas teorías resultan más eficaces para explicar la tendencia humana hacia el comportamiento exploratorio, la necesidad o el gusto por la variedad, las reacciones estéticas y la curiosidad.

Cada una de estas teorías explica el comportamiento desde una perspectiva ligeramente distinta. Los gerentes no pueden ni deben utilizar ninguna de ellas como base única para explicar o sacar conclusión acerca de la motivación. Entre otras cosas por que estas teorías no siempre son aplicables a todas las realidades y en todos los países. Dependerá de la cultura, las costumbres, los valores, las situaciones sociales o económicas y otros factores, que condicionarán el modo de pensar y actuar de los trabajadores. También por que según Gibson, Ivancevich y Donnelly las pruebas de investigaciones sobre estas teorías son mínimas. Además la mayoría de las teorías de motivación mencionadas se apoyan en la perspectiva de Maslow quien se muestra un poco subjetivo e irreal en sus conclusiones, por que demuestran que su teoría está únicamente diseñada para una parte de la población, es decir es demasiado elitista, por que según ésta los trabajadores que no tienen la oportunidad de estudio o tienen la educación inadecuada, se ven atrapados en trabajos estrictamente manuales y sin posibilidad de progreso, tampoco lograran autorrealización y mucho menos existirían razones para estar motivados, lo que puede afectar a la persona como tal y a la organización.

Aunque no se pueden desacreditar del todo, las teorías propuestas, por que algunas se acercan de cierto modo a la realidad donde la motivación y por ende la

satisfacción de los trabajadores es un fin en sí mismo, tiene un valor intrínseco que compete tanto al trabajador como a la empresa; no es conveniente adoptar posturas utilitaristas que consideran la satisfacción laboral sólo como uno más de los factores necesarios para lograr una producción mayor, la cual sería un beneficio cuyos frutos se dirigirían principalmente a la empresa.

Aunque algunos críticos se muestran escépticos, al parecer las personas tienen necesidades innatas y aprendidas y algunas generan cierto grado de satisfacción.

Para dirigir, motivar e incentivar hay que encontrar la manera de que la gente sea competente y sea lo más eficaz posible. Existen muchas teorías sobre la competencia o capacidad humana entre ellas la de Thomas F. Guilbert citado por Joseph y Jimmie Boyett dicha teoría hace referencia a la efectividad o competencia humana como una función de lo que conseguimos según sea nuestro comportamiento, este teorema indica varias cosas, como por ejemplo que la manera de llegar a ser competente es incrementando el valor de nuestros logros al mismo tiempo que reducimos la energía que dedicamos a la tarea, ya que el verdadero valor de la competencia se deriva del logro, no de la conducta es decir lo que importa no son las horas de trabajo si no lo que la persona consigue como resultado de esas horas de trabajo (Boyett y Boyett, 1998).

El sistema de compensación puede tener un gran impacto en los esfuerzos por dirigir y motivar la gente, el dinero siempre ha sido un incentivo muy poderoso. Por esta razón los modelos de Gestión de Recursos Humanos están evolucionando hacia sistemas que permitan atraer, retener y motivar a todos los individuos de la organización y muy especialmente al denominado "Talento" (los mejores). Gestionar el Talento en entornos Competitivos, Globales y Cambiantes como los que estamos viviendo, se muestra como una clave para garantizar el éxito de las Organizaciones. El Modelo de

Compensación (retribución fija, variable, en especie...) utilizado por las empresas, debe ser una herramienta más que ayude a atraer, retener y motivar el Talento.

Las empresas han sido en muchos casos, directa o indirectamente, las propulsoras de las nuevas políticas y prácticas en materia de Recursos Humanos y especialmente en materia retributiva. La remuneración fija fue un producto de comienzos del siglo XX para recompensar el trabajo rutinario y repetitivo de los empleados, en una época de estabilidad y pocos cambios en que todo se repetía infinitamente. Pero el mundo cambio y las empresas también. En la actualidad las empresas exitosas se dirigen con rapidez hacia programas de remuneración flexible y variable, capaz de motivar, incentivar y despertar el entusiasmo de las personas. (Chiavenato 2002).

Dichos programas se basan en la habilidad, vinculan el sueldo base a la destreza o habilidad de un empleado, y no a la posición que ocupa.

En general hay 2 tipos de retribución con base a la habilidad: Sistemas basados en la progresión del conocimiento y sistemas basados en varias habilidades, el primero se refiere al vinculo que existe entre el sueldo y el grado de destreza o habilidad que una persona posee en una especialidad particular; el segundo tipo de retribución vincula el sueldo al abanico de habilidades y/o al abanico de trabajos que una persona puede desempeñar dentro de una misma organización.

Este sistema de retribución presenta varias ventajas respecto a los sistemas tradicionales basados en el trabajo, como la flexibilidad, la mejor resolución de problemas, disminución de la resistencia al cambio, mejoramiento del servicio al cliente, y la promoción del compromiso y una cultura de aprendizaje (Boyett y Boyett, 1998).

Pero dicho sistema tiene alguna desventaja puede costar mucho tiempo y dinero identificar las habilidades que la persona necesita, además del costo de la formación y reentrenamiento y gastos asociados con la pérdida de producción que se produce mientras la gente esta aprendiendo. También es importante tomar en cuenta que para que funcione cualquier sistema compensación, recompensas e incentivos se requiere el compromiso de las personas. Casi siempre las empresas cometen errores entre los que cuentan poner en practica estos sistemas sin una campaña previa de participación y compromiso; en otros términos sin haber permitido a los participantes, el acceso a las cifras financieras y a la necesaria calificación profesional ni haber proporcionado las condiciones para ejercer la influencia particular sobre el nuevo sistema. La participación y la oportunidad de desempeñar un papel influyente son los aspectos más importantes; así mismo son esenciales el autocontrol de la evaluación, la reducción de la burocracia y la supervisión directa. Mediante el pago de incentivos, se evalúa si la persona emplea correctamente las herramientas, y la libertad que se le dio. El dinero es un excelente modo de expresar el reconocimiento por la ayuda prestada, pues sirve de fuente verdadera de retroalimentación. (Chiavenato, 2002)

Pero independientemente del sistema de compensación las personas deben ser recompensadas, ya que ellas trabajan en la organizaron en función de ciertas expectativas y resultados, y están dispuestas a dedicarse al trabajo y a cumplir las metas y objetivos de la organización si esto les reporta un beneficio significativo por su esfuerzo y dedicación. En otras palabras, el compromiso de las personas en el trabajo organizacional depende del grado de reciprocidad percibido por ellas en medida en que el trabajo produce los resultados esperados, tanto mayor será este compromiso. De ahí

la importancia de proyectar sistemas de recompensas capaces de aumentar el compromiso de las personas en los negocios de la organización.

La gente es diferente y sus motivaciones también. A la gente le motivan cosas distintas, de formas distintas y en momentos distintos. Este planteamiento fue punto de partida para muchas investigaciones como las realizadas en la Universidad de Navarra para la revista los pliegues ocultos de las relaciones en la empresa escrita por Tomas Calleja quien afirma que para el éxito de las empresas es necesario conocer en concepto de motivación , y por consiguiente hay que hacer un esfuerzo por objetivarla ya que como se dijo anteriormente es posible que no signifique lo mismo para todas las personas, ya que significando lo mismo existen diferencias personales en el peso de sus componentes. En dicha investigación se describen cuatro componentes fundamentales de la motivación referidos a personas, trabajo y empresa ; El primer componente son los contenidos donde se incluyen el proyecto de empresa , las características del trabajo, el plan de carrera y las referencias internas del modelo, como la cultura y el equipo directivo. El segundo componente es la compensación que tiene que ver con la retribución, las condiciones económicas, los beneficios marginales y la seguridad; El tercer componente es el estatus que incluye el nivel organizacional, el titulo del puesto, la actividad, la representatividad y las responsabilidades y por ultimo el cuarto componente que son las relaciones y giran alrededor del trato, el nivel de participación, la internalización y las formalidades del contacto.

En esta investigación se hizo una escala de calificación para evaluar estos cuatro componentes de 0 (cero) a 10 (diez) donde los resultados corresponden a un nivel de motivación que va desde la ausencia total de motivación, pasa por la mediocridad de motivación y finalmente alcanza la plenitud de la motivación. Dicha escala se aplico a 5

grupos de personas de diferentes sexos, y las conclusiones a las que llega el autor es que en todos los grupos existe un grado de desmotivación definida como la consecuencia psicológica y comportamental de lo que no se tiene y se piensa que se debería tener, y esta actúa como núcleo de solidificación de las capas de solidificación adicionales, cuando estas aparecen. Este proceso de la formación de la desmotivación alrededor de un núcleo inicial es solo evitable, en lo que a su avance se refiere, con un alto nivel de confianza, que actúa como diluyente de los temores y angustias no suficientemente justificados ni objetivados. Por lo que se refiere a la gestión de los recursos humanos, es bueno disponer de una adecuada evaluación del nivel de motivación, especialmente en los niveles medio-alto de las empresas y diseñar las políticas y tratamientos teniendo en cuenta, dentro de lo posible y razonable, esta característica, ya que a partir del diagnóstico es conveniente llevar a la práctica las políticas y tratamientos que deben resolver la problemática que se considere oportuna en el sentido en que se desee hacerlo.

Debido al planteamiento inicial de esta investigación vale la pena considerar la individualidad de las personas, cada uno valora o conceptualiza a su manera las circunstancias que le rodean. Las personas tienen mucho en común, pero cada persona es individualmente distinta. Además, estas diferencias son casi siempre sustanciales más que superficiales. Sucede que lo que una persona considera recompensa importante, otra persona podría considerarlo como inútil; pues las personas difieren enormemente en el concepto y la forma de percibir las oportunidades de tener éxito en el trabajo. Las diferencias individuales significan que la gerencia logrará la motivación más notable entre los empleados tratándolos también en forma distinta.

Muchos empresarios hablan de la motivación hacia el trabajo como si el trabajo fuera el factor orientador de la conducta y como si la labor fuese capaz de incitar, mantener y

dirigir la conducta. En otras palabras, se trata de convertir al trabajo en un fin; sin embargo, resulta evidente que para la mayoría de las personas el trabajo no es sino un medio. Todas las personas, siempre que actúan lo hacen primero para satisfacer una necesidad personal

También se encontró una investigación hecha en México por Andrea Cortes Fiscal en donde se realizó un análisis minucioso de las respuestas relativas a la temática de motivación laboral de los trabajadores de la Institución Pública, Servicio Estatal de Empleo; las cuales fueron recopiladas en un formato tipo cuestionario, para determinar cuales son las condiciones motivacionales del grupo de estudio, aplicado el día 28 de enero de 2003; para tal efecto se incluyeron en el instrumento de investigación las siguientes categorías: población, gusto por el trabajo, condiciones de trabajo, reconocimientos, relaciones interpersonales, pertenencia.

La interpretación de los datos obtenidos en el análisis de las variables y categorías que integraron el instrumento de investigación, dieron estos resultados: El estudio realizado, reveló que más de la mitad de los trabajadores considera que el aspecto de mayor importancia, dentro de su ambiente laboral es: “tener un trabajo que le de la oportunidad de destacar y sobresalir”, el tercer factor de importancia se refiere a tener la oportunidad para poner en práctica sus ideas en el trabajo, también que les gustaría proponer ideas para mejorar el sistema de trabajo. Casi en su totalidad los trabajadores manifestaron haber recibido felicitaciones por su desempeño, pero solo la mitad de este grupo de empleados ha recibido algún reconocimiento, con respecto al mismo tema, los trabajadores consideran que el buen desempeño debe ser premiado con incentivos económicos y/o ascensos.

La teoría nos menciona que “el reconocimiento” hace sentir que el personal de trabajo es importante y sirve para destacar el desempeño eficiente, “la pertenencia” propicia la sensación de ser necesario para alcanzar las metas de la empresa, “la oportunidad” crea la posibilidad de mejorar el desempeño del trabajo, “el propósito” consiste en la sensación de contribuir a una causa que vale la pena. La tercera parte de los trabajadores de esta empresa indicó que no tiene dependientes económicos, esto indica que la mayoría de la población más joven es soltera y no tienen quien dependa de ellos; se puede considerar que en su mayoría es una población relativamente joven. Con respecto al grupo mayor de 31 años se puede deducir que son personas civilmente casadas que tienen de 1 a 4 personas que dependen económicamente de ellos. Con respecto a la antigüedad se puede decir que la mínima es de 2 años y la máxima de 9 años, por lo tanto no hay personal con gran antigüedad. En relación al salario se determinó que los ingresos son de 3 a 6 salarios mínimos por día.

Todo el personal estudiado manifestó que le gusta su trabajo, y más de la mitad indicó haberlo conseguido por mérito propio; solo la minoría restante nos indica que el empleo fue conseguido por recomendación o vacante en el puesto. La mitad de la población, considera que su trabajo es satisfactorio, la segunda mitad restante lo considera agradable; es importante mencionar que existe diferencia entre agradable y satisfactorio, el primer término significa gusto o agrado y el segundo se refiere a la realización de lo que se desea; de cualquier manera ambos casos son aspectos positivos, se dividen en dos grupos iguales que indican lo siguiente: el primer grupo, se siente satisfecho con su desempeño, aunque considera que su trabajo es rutinario, al igual que indicaron laborar en la empresa por los beneficios que obtienen; el otro grupo lo considera satisfactorio y poco menos de la mitad considera que es agradable.

En general se puede decir que la mayoría de los empleados que laboran en la empresa, lo hacen por gusto. Por lo tanto se puede determinar que a estos trabajadores les gusta su trabajo y lo valoran por el esfuerzo propio que realizaron por conseguirlo. También están satisfechos con su desempeño porque consideran que su trabajo es agradable y solo la minoría considera que su trabajo es rutinario.

Al mayor porcentaje de la población estudiada por lo menos alguna vez se le ha ocurrido por lo menos un cambio que pueda hacer más eficiente o agradable su trabajo; dentro de dichos cambios se encuentran: agilizar tramites, facilitar las labores y aumentar la eficiencia del trabajo, tan solo una quinta parte de los mismos respondió lo contrario, manifestando que no ha sido necesario ningún tipo de cambio.

El total de la población considera que la jornada de trabajo esta bien distribuida, en cuanto a los beneficios dentro de las instalaciones mencionaron no tener instalaciones de descanso, ni servicio de agua para beber, en cuanto al ambiente laboral lo más importante para los trabajadores estudiados consiste en destacar y sobresalir en su trabajo, obtener un salario superior a sus propias necesidades y tener oportunidad de poner en práctica las ideas propias referente al trabajo, los aspectos de menor importancia es tener un jefe comprensivo y justo, compañeros simpáticos o agradables y tener más días de descanso y vacaciones. Se deduce que a la mayoría del personal se le han ocurrido ideas para mejorar su trabajo, las cuales le gustaría poner en práctica; el personal esta conforme con la distribución de la jornada laboral.

Lo más importante para el trabajador es la estimación hacia su persona o la satisfacción de alcanzar un propósito mediante el utilización de sus habilidades y el talento propio, así como obtener salarios que les permitan satisfacer no solo las necesidades básicas, si no también incrementar sus recursos económicos y tener la oportunidad para poner en

práctica sus ideas en el trabajo o participar en la toma de decisiones para contribuir al desempeño de la organización de trabajo o sea tener la sensación de que contribuyen al logro de los objetivos de la empresa, lo que nos indica que esta interesado en el desempeño de sus labores.

Los intereses de menor importancia están dirigidos hacia las relaciones personales; esto nos indica que los trabajadores de la institución se sienten complacidos con el desarrollo de las relaciones humanas y por ultimo están satisfechos con los días de descanso y vacaciones establecidos.

Poco menos del total de la población estudiada, manifestó haber recibido felicitaciones por el buen desempeño de sus labores, aunque de dicha población solo las tres cuartas partes ha recibido algún reconocimiento por su buen desempeño, poco menos de la mitad de dichos trabajadores destaca que los principales estímulos del trabajador deben ser los ascensos e incentivos económicos, este hecho nos permite confirmar que la inconformidad por parte de los empleados se refiere al salario.

De la teoría y las investigaciones revisadas podemos concluir que las opiniones están repartidas con respecto a la motivación ya que depende de la persona y su visión sobre el mundo y también de la empresa donde trabaje y las políticas y valores de la misma, por que la falta de motivación se ve en todos lados pero cuando se convierte en un problema relevante es el momento de cuestionarse por que algo esta funcionando mal en el sistema, y hay que solucionarlo, si no, todas las partes de éste se verán afectadas, por que si el empleado no produce la empresa tampoco lo hará , es obvio pensar que las personas son diferentes: como las necesidades varían de individuo a individuo, producen diversos patrones de comportamiento. Los valores sociales y la

capacidad individual para alcanzar los objetivos también son diferentes. Además, las necesidades, los valores sociales y las capacidades en el individuo varían con el tiempo.

Un ejemplo que explica lo manifestado es el caso de las organizaciones que emplean medios de recompensa o sanción para tratar de influir sobre la conducta de sus miembros; trata de que aprendan cuáles son los tipos de actuación adecuados dentro de la organización. Desde luego, los que consideran adecuados dichos parámetros contribuyen con su esfuerzo decisivo a lograr los objetivos de la organización, mientras que otros tendrán una actitud negativa, y otros de indiferencia; pero lo que es cierto para todos como seres humanos es que el hombre necesita ser reconocido por lo que hace, de esta manera se mantendrá activo; las personas dejan de desempeñarse bien cuando les falta el refuerzo positivo o motivador. La motivación consiste en demostrarle sincera satisfacción y admiración por el trabajo que la persona que lo ejecuta, elogiarla explícitamente por un desempeño extraordinario, promoverla e incluirla en la toma de decisiones importantes para la empresa. Los trabajadores necesitan sentir que su trabajo tiene valor y que cuando son buenos en ello, se les aprecia sinceramente; también quieren sentirse seguros en su área de trabajo; por supuesto demandar un salario adecuado al desempeño de sus actividades y poca rotación de sus puestos laborales.

Pero cualquiera de estas actividades debe ser estable en el tiempo, para que no se convierta en lo que comúnmente llamamos motivadores de espuma que pueden llegar a ser bastante nocivos.

A cerca de los fundamentos científicos sobre la motivación en las empresas se puede mencionar que las culturas positivas las construyen las personas. Las necesidades existen y se manifiestan en un orden jerárquico, las mas altas nunca son completamente satisfechas por eso son altamente motivadoras.

En todos los ámbitos de la vida humana interviene la motivación como mecanismo para lograr objetivos y alcanzar metas, ya que las personas tienen necesidades que requieren más que dinero para satisfacerlas. Si se pretende lograr que los trabajadores se desenvuelvan con eficiencia se debe satisfacer las necesidades sociales que rodean su entorno laboral, tanto como sea posible.

Las empresas deberían buscar un grupo de personas que tengan una actitud común, en lugar de proporcionar detalladas descripciones del puesto de trabajo, los directores deberían facilitar descripciones de motivaciones a los jefes. Estos valores no tienen que estar necesariamente ligados al dinero ya que si se les pregunta a expertos, dirán que las personas trabajan por satisfacer sus necesidades básicas como en la conocida por todos y ya nombrada jerarquía de necesidades de Maslow, la primera es saciar el hambre, y la última, la realización personal.

Referencias

Boyett, J y Boyett, J (1998). *Hablan los Gurús*. Colombia: Norma

Calleja, T (2003). Los pliegues Ocultos de las Relaciones en la Empresa. *Cuadernos de Empresa y Humanismo*, 80._20-24.

Cortés, A (2003). *Motivación Laboral en la Empresa de Servicios 18-21*.

Descargado el 14 de Mayo de 2004 de www.monografias.com,
famfiscaldlc@prodigy.net.mx

Chiavenato, I (2002). *Gestión del talento humano*. Colombia: Mac Graw Hill

Gibson, J., Ivancevich, J y Donnelly, J (1994). *Las organizaciones (7ed.)*.
Wilmington, E.U.A: Addison-Wesley Iberoamericana, S.A.

Stoner, J ; Freeman, R.y Daniel R (1996). *Administración (6ed)*502. México,
Person

