

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO

Colegio de Administración Para El Desarrollo

La Motivación Aplicada a las Empresas

Daniel Stefano Borja Salgado

**Giovanni Rosania, M.B.A., Director De Trabajo De
Titulación**

Trabajo de Titulación presentada como requisito
para la obtención del título de Licenciado en Administración de Empresas

Quito, mayo de 2014

Universidad San Francisco de Quito
Colegio De Administración Para El Desarrollo
HOJA DE APROBACION DE TRABAJO DE TITULACIÓN

La Motivación Aplicada A Las Empresas

Daniel Stefano Borja Salgado

Giovanni Rosania, M.B.A.
Director del trabajo de titulación

Nicolás Vasconez, Ph.D.
Director del trabajo de titulación

Thomas Gura, Ph.D,
Decano del Colegio de Administración
Para El Desarrollo

Quito, mayo de 2014

© DERECHOS DE AUTOR

Por medio del presente documento certifico que he leído la Política de Propiedad Intelectual de la Universidad San Francisco de Quito y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo de investigación quedan sujetos a lo dispuesto en la Política.

Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo de investigación en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Firma:

Nombre: Daniel Stefano Borja Salgado

C. I.: 1715754758

Fecha: Quito, mayo de 2014

AGRADECIMIENTOS

Agradezco de todo corazón a las personas que dieron su granito de arena para la consecución de este éxito. Ellos saben quienes son.

GRACIAS.

RESUMEN

En el escenario organizacional actual, con un mundo cada vez más competitivo, es necesario fomentar y realizar cambios adecuados al interior de las organizaciones, los mismos que tengan un efecto positivo y eficiente con sus integrantes. Es necesario tener al personal motivado y comprometido, para que los cambios hacia el éxito de las compañías, sean factibles. Es en ese momento, cuando la teoría de la motivación forma parte del mundo de las empresas, en donde los altos ejecutivos y gerentes buscan que su personal este motivado para alcanzar los objetivos establecidos por la gerencia.

Este es un estudio de la teoría de motivación, la cual es aplicada directamente a las empresas, donde se analizan los factores que pueden influir al momento de motivar al personal de una organización. Dicho estudio se focaliza en la ciudad de Quito y en personas que desarrollan su actividad laboral en dicha ciudad.

ABSTRACT

In a world increasingly competitive, it is necessary to make the right changes on the different organizations. These changes have to cause a positive effect on the people that form part of it. To achieve this goal, the members of the company have to be motivated and committed to the organization, so that success is a reality. That is the point, when motivation theory become part of the companies' world; in which high-level-executives and managers make sure their staff is motivated to achieve the objectives established by the management.

On this study about the motivation theory, especially focused to companies management, there are being analyzed the most important factors that motivate and influence the development of the members of the company. The mentioned study was focused on the development of daily workers and business-people in Quito.

AGRADECIMIENTOS.....	4
RESUMEN.....	5
ABSTRACT	6
1.- INTRODUCCIÓN.....	9
1.1.- PROBLEMA.....	11
1.2.- HIPÓTESIS.....	12
1.3.- OBJETIVO GENERAL	12
1.4.- OBJETIVOS ESPECÍFICOS	12
2.- LAS DEFINICIONES DE MOTIVACIÓN	14
2.1.- CARACTERÍSTICAS	15
2.1.1.- JERARQUÍA DE LAS NECESIDADES.....	15
2.1.2.- OTRAS CARACTERÍSTICAS DE LAS NECESIDADES, MOTIVOS PRIMARIOS Y SECUNDARIOS	24
3. LA MOTIVACIÓN APLICADA A LAS EMPRESAS	27
3.1.- PATRONES MOTIVACIONALES.....	28
3.1.1.- CUMPLIMIENTO DE REGLAS	29
3.1.2.- RECOMPENSAS EXTRÍNECAS	32
3.1.3.- RECOMPENSAS INTRÍNECAS	34
4.- LA TEORÍA HIGIÉNICO-MOTIVACIONAL DE FREDERICK HERZBERG	37
4.1.- FACTORES MOTIVADORES Y FACTORES "DE HIGIENE"	37
4.1.1.- FACTORES MOTIVADORES	37
4.1.2.- FACTORES HIGIÉNICOS.....	39
4.2.- MÉRITOS DE LA TEORÍA HIGIÉNICO-MOTIVACIONAL	42
5.- ENRIQUECIMIENTO DE CARGOS, PUESTOS Y TAREAS.....	43
5.1.- SIGNIFICATIVIDAD	44
5.2.- PROPIA RESPONSABILIDAD PERCIBIDA.....	44
5.3.- CONOCIMIENTO DE LOS RESULTADOS.....	45
5.4.- IDENTIFICACIÓN, LEALTADES Y COMPROMISO	49
5.5.- VARIABLES QUE INFLUYEN EN LA IDENTIFICACIÓN Y EL COMPROMISO, BASADO EN EL MODELO DE HERZBERG.	52
5.6.- AFILIACIÓN Y PERTENENCIA A UN GRUPO BAJO EL ENFOQUE DE HERZBERG.....	54
5.7.- RECOMENDACIONES RELATIVAS AL PATRÓN DE MOTIVACIÓN INTRÍNSECA.....	55
5.8.- RECOMENDACIONES RELATIVAS AL PATRÓN DE MOTIVACIÓN EXTRÍNSECA.....	55
5.9.- RECOMENDACIONES GENERALES	59
6.- ANALISIS DE LOS FACTORES QUE MOTIVAN AL PERSONAL	60
6.1.- ¿QUÉ MOTIVA A LA GENTE A TRABAJAR?.....	61
6.1.1.- CENTRO DE CAPACITACIÓN.....	64
6.1.2.- EMPRESA DE SEGURIDAD	65
6.1.3.- EQUIPO DE EJECUTIVOS – MBA	66
6.1.4.- RANKING COMPARATIVO.....	67

6.2.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES 68

7.- ANEXOS 72

REFERENCIAS 79

1.- INTRODUCCIÓN

Para entender las conductas de las personas en una época como la actual, es importante dar inicio a un proceso de mejoramiento de niveles de motivación y clima organizacional en las empresas. Sin embargo, este proceso ha generado, al contrario, que las relaciones interpersonales, entre ellas, los procesos de catarsis organizacional disminuyan, generando bajos niveles de motivación hacia el trabajo y frente a las responsabilidades organizacionales, asignadas a cada uno de los “cargos tipo” de la estructura funcional.

Es importante, en este entorno, conocer cómo funcionan los procesos de motivación en las personas y muy particularmente al interior de la empresas. Para esto podemos tener en cuenta que Becker, Meyer y Vanderbergue mencionan que: Primero, la motivación es identificada como una fuerza de energía y segundo, esta fuerza tiene implicaciones en forma, intensidad y duración de conducta. (2004, p. 992, traducido por autor) En este sentido se han creado algunas “fantasías” que se tratará de desmitificar en esta investigación, que busca clarificar de forma concreta a la gestión gerencial de las empresas; puesto que la motivación, ha sido un enigma para muchas personas, que simplemente buscan un factor que desencadene el comportamiento. Este término tan investigado por varios psicólogos engloba la parte biológica, cognoscitiva y social. En donde Robert S. Feldman define a la motivación como “los factores que dirigen y activan el comportamiento de los seres humanos.”(p. 345)

Algunas teorías han demostrado tener mayor validez que otras, al momento de ponerlas a prueba dentro de un ambiente profesional. Generando mejores resultados con un personal motivado dispuesto a alcanzar metas personales y organizacionales más altas. Se ha hablado mucho sobre la motivación dentro de este contexto, en el presente documento se buscará dar un enfoque a las aplicaciones y las correlaciones al momento de hablar sobre el trabajo y la motivación, fundamentados en la perspectiva presentada en las teorías de Maslow, la Meta-teoría de K.B.Madsen y los modelos de David McLellan.

En épocas anteriores, las organizaciones se enfocaron directamente a las utilidades, dejando de lado otros factores que engloban el modelo de gestión, una de ellas es el recurso humano. En donde el trato dado a las personas no era el más adecuado para el crecimiento de la empresa, lo que generaba como resultado una producción mínima con bajos estándares de calidad. Esto se da principalmente debido a que las personas no están comprometidas con su lugar de trabajo, Haefner, J. J. menciona un estudio de Towers Perri Consulting Group, en donde “solo el 21% de los trabajadores del mundo están completamente comprometidos.” (Haefner, 2011) Pero, la pregunta clave es: ¿Por qué los trabajadores no están comprometidos con la organización? Porque las personas no están tan motivadas como para comprometerse con la empresa.

La empresa está formada por personas, por lo que el recurso humano es la primera carta de presentación frente al mercado. Como la mayoría de las organizaciones no tienen los recursos necesarios para invertir en evaluaciones y capacitaciones para todo el personal y con ello saber quién está motivado para

formar parte del grupo de trabajo, creando valor a la empresa, se recomienda aplicar mejoras en lo que se refiere a la cultura organizacional y al perfil ejecutivo en los altos mandos. El cambio mencionado debe tener una cohesión entre las dos partes descritas para que el cambio se produzca en todos los niveles. Como lo dispone el modelo planteado por Edgar Shein a lo que el menciona como el “**contrato psicológico**”, que se relaciona con los compromisos adquiridos por ambas partes y que a la vez son implícitos de dicha relación. Con lo que determina de alguna manera el nivel de motivación de la persona dentro de la organización.

Con ello se llega a las aplicaciones y correlaciones que este factor influye en el desarrollo de los trabajadores dentro de su aspecto laboral. Está comprobado que produce una correlación positiva con respecto a la producción de “outputs”, por lo tanto, es necesario para empezar, definir algunos conceptos base, que servirán para entender mejor el proceso de Desarrollo Organizacional.

1.1.- Problema

En un proceso que ha generado bajos niveles de motivación, bajos niveles de autoestima y como consecuencia una disminución de los niveles de productividad organizacional, de productividad en los procesos y de calidad en la entrega de productos/servicios. Por lo tanto es necesario reforzar o apuntalar los pilares fundamentales de la motivación, accionar respuestas que solucionen los problemas identificados y que creen una cultura de bienestar que sea el escenario ideal para el desarrollo de los distintos estilos y personalidades ejecutivas.

1.2.- Hipótesis

Se puede decir que el factor “Oportunidades de ascenso y progreso”, podría ser el componente más relevante dentro de los ocho factores propuestos por el formulario “Factores que motivan al personal.” El que tendría una correlación directa con el nivel educativo de las personas: a mayor nivel educativo, mayor búsqueda de Oportunidad de ascenso y progreso.

1.3.- Objetivo General

- Desarrollar las acciones que correspondan para el análisis y la correspondiente comprobación de la hipótesis planteada. Acciones que se fundamentaran en los modelos teóricos existentes y en el desarrollo práctico de un ejercicio real de diagnóstico a ser implementado.

1.4.- Objetivos Específicos

1. Realizar un recorrido académico de las más importantes teorías de la motivación del ser humano.
2. Elaborar y validar con empresas del medio ecuatoriano una herramienta simple y eficaz que mida los factores que motivan al ecuatoriano a trabajar.
3. Realizar el diagnóstico para un universo no menor a 175 personas.
4. Procesar y tabular el diagnóstico realizado.

5. Comprobar y validar la hipótesis planteada, si la remuneración es el factor más relevante en la motivación del ecuatoriano.

2.- LAS DEFINICIONES DE MOTIVACIÓN

La definición de motivación en la empresa se encuentra alrededor de la habilidad de la misma para crear un entorno en el cual los empleados puedan y estén dispuestos a trabajar para conseguir el cumplimiento de las metas de la empresa. Es importante que las metas de la empresa se consideren idénticas o semejantes con las necesidades humanas. Ford define a las metas como estados de deseos finales que las personas tratan de alcanzar por las regulaciones cognitivas, afectivas y bioquímicas de su conducta. (Eccles y Wigfield, 2002, 116, traducido por autor)

En este marco de referencia, es pertinente señalar que la Motivación es un término investigado por varios psicólogos el cual engloba la parte biológica, cognoscitiva y social. En donde, Robert S. Feldman define a la motivación como “los factores que dirigen y activan el comportamiento de los seres humanos.” (p. 345) Así muchos de los desafíos adaptativos a los que se enfrenta el ser humano tienen connotaciones sociales, pues es la sociedad, con el tinte cultural que en ella predomina, la que va imponiendo ciertas peculiaridades que orientan las necesidades biológicas y las necesidades psicológicas en un determinado sentido. La finalidad es tratar de relacionar de forma coherente y adaptativa el medio ambiente interno y el medio ambiente externo del individuo. Las metas dirigen al individuo, dependiendo de las condiciones del estímulo, y la motivación moviliza las acciones pertinentes.

Para entender a las “Necesidades” es importante basarse en la clásica exposición del tema dada por Maslow. "Las necesidades son tensiones, fuerzas direccionales que orientan, “MOTIVAN” al individuo en el sentido de su satisfacción (de las necesidades)". Las necesidades humanas básicas presentan una serie de características, de las cuales sólo las pertinentes al análisis o a la conducción de organizaciones, son consideradas.

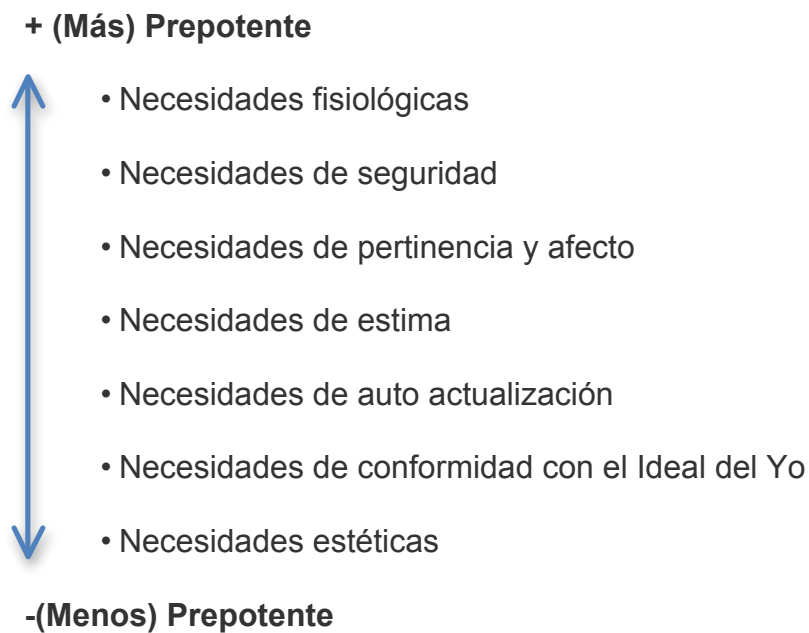
2.1.- CARACTERÍSTICAS

2.1.1.- Jerarquía De Las Necesidades

Maslow (1943) revolucionó la motivación, con varias aportaciones que realizó simplemente al referirse el factor de la necesidad. Walsh (2011) menciona que:

Maslow sugirió que hay una “jerarquía de necesidades” dentro de los individuos que fueron básicos para su existencia y por lo tanto es representado en “metas” a cumplir. Para ser así, uno es motivado para asegurar que sus condiciones que le rodean permitan a un individuo satisfacer esas metas. Maslow mantuvo que cada una de estas metas esta relacionada la una con la otra y en una jerarquía de necesidades, la meta o necesidad más fuerte será primero satisfecha. Una vez satisfecha la meta, después, el individuo procurara satisfacer la próxima meta en su jerarquía de necesidad. (p.791, traducido por el autor)

Las necesidades se hallarían ordenadas en una jerarquía de "prepotencia", **esto quiere decir que existirán necesidades más potentes y menos potentes para impulsar la conducta.** De acuerdo con esta característica, un hombre hambriento olvidaría todas sus otras necesidades hasta saciar su hambre que, una vez saciada dejaría de ser motivadora y permitiría emerger un motivador de orden superior, y así sucesivamente debe tomarse con cuidado esta afirmación, ya que ha sido y es, algo bastante discutido.



En cualquiera de los casos, parece claro que existe una premisa motivacional básica en la conducta de cualquier organismo: el hedonismo psicológico. Mendola (2006, traducido por autor) define al hedonismo como: La focalización en la satisfacción de los placeres físicos y el padecimiento de dolores físicos. (p. 442)

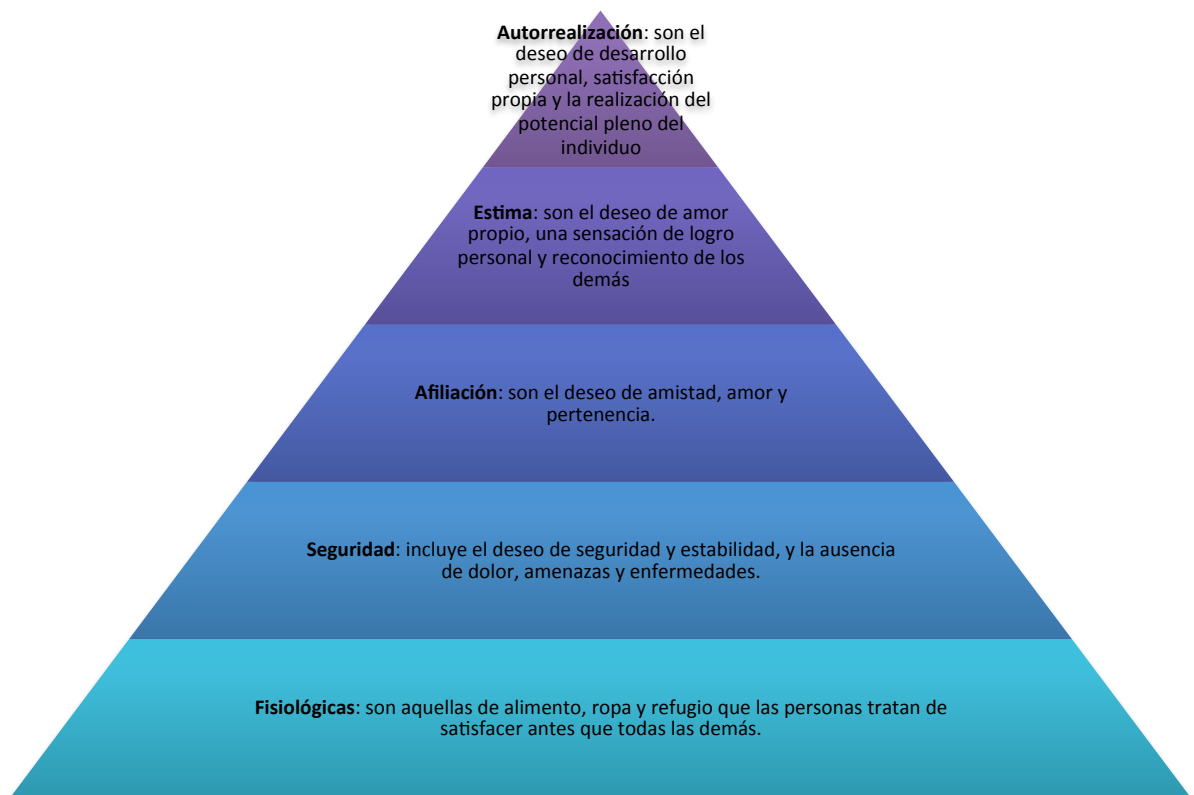


Figura: (Hellriegel, Jackson, Slocum, 2005, p. 407)

1) *Necesidades fisiológicas*

Son aquellas como el hambre, la sed, el deseo sexual, el sueño, la de realizar actividad y ejercicio físico, abrigo de condiciones climáticas adversas, etc. Serían las más *prepotentes* y se diferencian del resto en que son bastante aislables y relacionables con una determinada parte del cuerpo.

2) *Necesidades de Seguridad*

Si las necesidades fisiológicas están relativamente satisfechas, emergen las de seguridad, que son las que se refieren a demandas del ser humano.

- De protección del daño o la privación físicos y/o psicológicos.

- De hallarse libre de miedo, ansiedad, sensación de caos, y/o incertidumbre intolerables.
- De cierto grado de estabilidad, predictibilidad, estructura, orden, ley y límites en el ambiente físico y humano.
- De apoyo, protección y guía por parte de otros seres humanos.

Este nivel de necesidades comienza a ser relevante para el análisis y las conducciones organizacionales debido a que, explica un numerosísimo conjunto de fenómenos, de los cuales enunciamos algunos a título de ejemplo:

a) Un superior irascible y de malos modales es casi siempre generador de conflictos e ineficiencias, pues sus actitudes amenazan las necesidades de seguridad, autoestima y otras de sus colaboradores al inspirar miedo o ansiedad.

b) Por referirse también a demandas de estabilidad, predictibilidad, orden, etc., implican fenómenos tales como:

- la preferencia habitual de los hombres por lo familiar y conocido,
- su tendencia a reducir la ambigüedad y la incertidumbre del medio que lo rodea,
- su impulso hacia actividades tales como la ciencia, la filosofía y otras que el hombre realiza para elaborar una cosmovisión (imagen del universo, de la vida, del hombre y su puesto en el cosmos).

- c) Las demandas de estabilidad, predictibilidad, orden, etc. hacen que las personas y los grupos elaboren imágenes y estructuras mentales de la organización, su significado, su forma de ser o cultura, etc., ajustando luego sus conductas a dichas imágenes.
- d) Las necesidades de apoyo, protección y guía son experimentadas por los hombres en todos los órdenes de los que participan y en especial en el orden organizacional. Existen dos casos frecuentes en los que la atención de estas necesidades se torna crucial:
- el de colaborador recién ingresado.
 - el del colaborador transferido de una unidad a otra o de un trabajo a otro.

En ambos casos los colaboradores experimentan necesidades de apoyo, orientación y guía.

3. *Necesidades de Pertinencia y Afecto (Necesidades Sociales)*

Si las necesidades de seguridad están relativamente satisfechas, surgen las necesidades de pertinencia y afecto. Son las necesidades de amor, de afecto, de amistad y de ser aceptado por otros, así como la afiliación y pertenencia a grupos significativos. Maslow llega a afirmar que la frecuente frustración actual de estas necesidades es la mayor causa individual de desajustes psicológicos de nuestro tiempo.

La vida organizacional para algunas personas más que para otras, puede ser ámbito propicio para la satisfacción o frustración de este tipo de necesidad.

Las necesidades de afiliación contribuyen en parte a la formación de grupos, los que tienen profundas implicaciones en la organización.

4. *Necesidades de estima*

A partir del momento en que las necesidades de pertinencia y afecto se hallan relativamente satisfechas, emergerán las necesidades de estima. Se refieren al natural deseo de una evaluación alta y estable de uno mismo, firmemente basada. Es el deseo de auto respeto y autoestima, basados en el logro o el poder, pero también del respeto y la estima de otros, componentes ambos íntimamente relacionados. La satisfacción sana de las necesidades de estima produce sentimientos de adecuación, autoconfianza, valor, utilidad, etc., en tanto que su frustración provoca sentimientos de debilidad, inferioridad, desaliento, etc.

Las necesidades de estima se canalizan a través de la acción indistinta o conjunta de por lo menos cuatro grandes conjuntos de necesidades.

- De poder, deseo y tendencia de influir y controlar la conducta de los demás.
- De reputación y prestigio, de gozar de un cierto estatus y fama y obtener el reconocimiento y la atención de otros, así como el percibir la propia dignidad y el aprecio de otros.
- De autonomía, autocontrol, independencia, de dominio y de competencia, de responsabilidad personal y, en general, de autodeterminación y autoexpresión.

También llamadas motivos de logro o de éxito, incrementan notablemente la posibilidad del crecimiento y la prosperidad económica, ya se trate de un individuo, organización o país. Las conductas de las personas impulsadas por el motivo del éxito parecen seguir un patrón bastante uniforme cuyas características se enuncian a continuación, siguiendo el análisis de David Mc Clelland:

- a) Actitud realista hacia el riesgo: se imponen objetivos de dificultad moderada, ni muy difíciles, ni muy fáciles, con lo cual tienden a maximizar la posibilidad de éxito.
- b) Trabajan con gran empeño y encuentran difícil dejar de pensar en la tarea hasta verla concluida.
- c) Prefieren situaciones de trabajo en las que puedan asumir responsabilidad personal por las actividades necesarias para lograr las metas.
- d) Buscan la retroalimentación concreta sobre cómo se están desempeñando, no interesándoles la alabanza, saber si andan "bien" o "mal", sino en qué andan bien o mal. El dinero y las recompensas les resultan significativos en tanto son medidas precisa del grado de éxito alcanzado.
- e) Recuerdan sus fracasos y tareas inconclusas y tienden a volver a ellos para enmendarlos o concluirlos.
- f) Tienen mejor conciencia y sensibilidad del futuro, preocupándose el mediano y largo plazo, además de los logros del presente.

- g) En general son más activos en la investigación del medio, viajan más y hacen más ensayos de las posibilidades nuevas, siempre con el propósito de lograr el éxito.
- h) No permiten que sus preferencias interfieran en el logro de las metas. Puestos a optar entre ayudantes "expertos" o "amigos", tienden a inclinarse por los primeros.

5. Autorrealización

5.a. Necesidades de auto actualización o autorrealización

Son las necesidades de que el individuo sea y haga aquello para lo cual es apto, es decir, las necesidades de que el individuo ponga en acto sus potencias, de que se autorrealice. Por ser difíciles de caracterizar, porque su manifestación es tan ampliamente variable como lo es la propia naturaleza humana, es preferible hacerlo con ejemplos: estas necesidades se satisfacen cuando alguien que es y desea ser maestro, puede enseñar; o cuando alguien que es, y desea ser músico, escribe o ejecuta la música que él quiere escribir o ejecutar.

5.b. Necesidades de conformidad con el Ideal del YO

Conformidad con el conjunto de aspiraciones, conceptos, ideas y actitudes que el individuo desarrolla acerca de lo que desea ser y hacer, conformando una especie de "Yo Ideal" a cuyo logro se aspira. Esta necesidad parece haber sido omitida por Maslow en su exposición de la jerarquía de las necesidades, pero ha

sido señalada por importantes autores como elemento principal de la motivación humana:

a) "El individuo por lo general no se desvía mucho o durante largo tiempo de sus ideas básicas con respecto a sí mismo. Debido a que quiere ser un tipo particular de persona, conforma sus acciones y hasta sus pensamientos a lo que cree que es adecuado para esa persona". (Blanchard, Ken)

b) "La última motivación es hacer que el auto concepto se convierta en realidad: vivir de una manera que sea apropiada al papel preferido de uno, ser tratado de manera que corresponda al rango preferido de uno y ser recompensado de modo que refleje la estimación que uno tiene de sus propias aptitudes." (Maslow)

c) "El hombre se esfuerza por convertirse en lo que es capaz de ser. Sin embargo, a diferencia de lo que ocurre con los animales, el hombre no se conforma con ese logro. En consecuencia, la autorrealización y el auto cumplimiento no representan sus más altas necesidades, sino que están al servicio de otra fuerza, el YO Ideal." (Maslow)

5.c. Necesidades *estéticas*.

Se trata de la necesidad de belleza, experimentada por ciertos individuos que "enferman por la ausencia de belleza y son curados por ambientes bellos". No son mencionadas por los eruditos de teoría y conducción organizacionales, probablemente por su irrelevancia para la vida organizacional, pero constituyen el remate real en la jerarquía de las necesidades de Maslow.

2.1.2.- Otras Características De Las Necesidades, Motivos Primarios y Secundarios

El componente de aprendizaje juega un importante papel en la motivación, ya que los denominados “motivos adquiridos” (logro, poder, etc.) se escapan a la pura determinación biológica. Donde Sudakov (2001) le da un giro hacia la motivación en si; ya que, en los procesos de aprendizaje, el conocimiento y el acceso a niveles superiores de información generan el estímulo perfecto (reflejo condicionado - Pavlov) activando entonces la energía de la motivación inicial. El componente cognitivo se relaciona con los procesos de conocimiento, el cual implica pensamiento, percepción, abstracción, síntesis, organización, elección, etc. En síntesis, la relación del sujeto con su medio ambiente es partir del conocimiento causal de la conducta.

El orden de la jerarquía no es siempre y necesariamente el mismo (por ejemplo hay personas para las cuales el deseo de logro es “prepotente” (más potente) y otras para las que la necesidad de autoestima es más fuerte que la de afecto). Por otra parte la estructura no es fija, dado que los motivos y las necesidades varían su orden de prelación (un motivo imprescindible en un momento pasa a segundo plano en otro). Todo esto lleva a una conclusión general y es que se recomienda aquí utilizar el concepto de jerarquía de necesidades como una herramienta de análisis y no como un esquema rígido.

Todas las personas, sin excepción, de alguna u otra manera tienen necesidades, siendo muchas y muy variadas sus combinaciones. Esto es así porque las personas nacen de padres diferentes, que los crían de maneras

diferentes, en ambientes diferentes y también porque las reacciones de las personas no están guiadas siempre por la racionalidad.

Las necesidades no emergen en saltos "cuánticos", sino en procesos graduales. No es necesario que un orden de necesidades se halle satisfecho al 100% para que pueda empezar a satisfacerse el orden siguiente. Lo que en realidad ocurre es una graduación decreciente en el porcentaje de satisfacción, en el que un individuo puede hallarse en equilibrio por ejemplo con un 80% de satisfacción de las necesidades fisiológicas, 60% de las de seguridad y así sucesivamente, otro 95%, 70%, etc.

La conducta puede estar "multimotivada", en otras palabras, puede ser un canal de expresión de varios impulsos y necesidades. Por ejemplo, el acto de comer cumple por lo general, con la finalidad de satisfacer las necesidades fisiológicas del organismo. Sin embargo, en algún caso puede ayudar a la satisfacción de las necesidades de autoestima (así, por ejemplo, el sujeto es invitado a compartir la mesa con un estrato prestigioso de la organización) o a la satisfacción de necesidades tan diversas como la misma personalidad del sujeto de que se trate.

A la vez existen múltiples determinantes de la conducta que no son las necesidades básicas del sujeto, por ejemplo, las conductas necesarias para responder a exigencias del mundo externo, o las simples conductas expresivas de rasgos de personalidad y físicos. Las necesidades se expresan mediante pulsiones conscientes e inconscientes. Si bien lo cultural produce algunas variaciones en la expresión de las necesidades básicas, éstas son comunes a las más diversas culturas. Existen ciertas "precondiciones o "meta-necesidades" que

son prerequisites indispensables para la satisfacción de las necesidades básicas, cuya amenaza es igual a una amenaza a dichas necesidades. Por ejemplo:

- libertad de hacer lo que uno desea, mientras no dañe a nadie
- libertad para expresarse
- libertad para investigar y buscar información
- libertad para defenderse y defender la verdad o la justicia, etc.
- ciertos impulsos positivos hacia la satisfacción de la curiosidad

Un hombre realmente sano, según cita Maslow en su libro “El hombre autorrealizado”, sería aquel que, habiendo satisfecho razonablemente sus necesidades inferiores, viviera motivado por las necesidades superiores, es decir, aquellas referidas a la auto-actualización o a la adecuación con el Ideal del Yo.

3. LA MOTIVACIÓN APLICADA A LAS EMPRESAS

Toda organización debe resolver dos cuestiones fundamentales si quiere perdurar en el tiempo y ser exitosa, primero debe asegurar su estructura: determinar qué elementos serán principales, cuáles accesorios, y cómo se articularán entre sí dichos elementos y segundo, asegurar el consentimiento ("compliance", en inglés) de sus miembros (es decir lograr su "motivación"). En base al Manual de desarrollo gerencial de PricewaterCoopers "Management Integral – PRODEGE"; el consentimiento o motivación, a los fines de análisis puede descomponerse en un conjunto de conductas como las siguientes:

- a) que los individuos/miembros ingresen y permanezcan en ellas (reclutamiento, bajo ausentismo y baja rotación)
- b) un cierto grado de predictibilidad de la conducta de sus individuos/miembros, es decir, que éstos hagan lo que tienen que hacer, todo lo que tienen que hacer y como lo tienen que hacer
- c) un margen de conductas innovadoras y espontáneas de sus individuos/miembros, en otras palabras, un margen de conductas que exceda las prescripciones de rol, las definiciones y descripciones de puestos

Algunas de esas conductas innovadoras y espontáneas son:

- Cooperación con los compañeros
- Acciones en protección de la organización o alguna de sus partes

- Sugerencias para la mejora del servicio global, o de métodos o de procedimientos
- Auto entrenamiento
- Creación de un clima favorable para la organización en el ambiente externo

¿Qué lo mueve a usted a cumplir con las exigencias de su trabajo? ¿Qué lo impulsa, a veces, a quedarse hasta muy tarde para poder terminar una tarea o trabajar un fin de semana, o quizás postergar por ello cuestiones personales o familiares?

Las respuestas a las preguntas anteriores pueden ser muy variadas, aquí unos ejemplos de lo que pueden haber sido: "Porque son las reglas del juego", o bien usted habrá contestado que "lo que lo impulsa son las recompensas por su trabajo", o tal vez respondió diciendo que a usted "le gusta trabajar". Cada una de esas respuestas corresponde a un patrón motivacional diferente según Daniel Katz y Robert L Kahn quienes determinan la existencia de unos PATRONES MOTIVACIONALES.

3.1.- Patrones Motivacionales

Se denomina Patrones Motivacionales a las fuerzas que impulsan a los individuos a realizar las distintas conductas propias del consentimiento (unirse al sistema, trabajar con dedicación para él, aportar la creatividad). Permiten resumir y presentar en unas pocas categorías las infinitas motivaciones individuales y

explicar, en definitiva, por qué los hombres ingresan a las organizaciones y trabajan para ellas, satisfechos o no, con mayor o menor dedicación, inspirados por unos valores u otros.

Se fundan en unas u otras de las necesidades básicas (Con referencia a Maslow, el hombre trabaja, principalmente, para la satisfacción de necesidades de diverso nivel). Pueden resultar más o menos adecuados para impulsar las conductas de consentimiento o efectivos para un determinado fin en una determinada situación. Pueden ser preferidos por distintas personas en función de diferencias de orden ideológico.

Los Patrones Motivacionales, más importantes son los siguientes:

- Cumplimiento de las reglas
- Recompensas extrínsecas
- Recompensas intrínsecas

3.1.1.- Cumplimiento De Reglas

Se dice que hay motivación por cumplimiento de las reglas (legal compliance) cuando el individuo lleva a cabo sus roles en virtud de que hacerlo se le aparece como legítimo, como su deber y su obligación. El cumplimiento de las reglas es la fuerza que impulsa al sujeto para hacer o no determinadas cosas, es un imperativo normativo y no la incitación de recibir una recompensa o una intrínseca motivación para actuar o no actuar.

Este patrón motivacional explica por sí solo gran parte de las conductas de la motivación de los individuos/miembros, ya que si éstos fueran a actuar

solamente en función de las recompensas, o sólo cuando estuvieran motivados intrínsecamente, probablemente las organizaciones no existirían.

El cumplimiento de las reglas comienza a ser inducido en el individuo por el proceso de socialización que arranca en la niñez, y es el que luego hace que los individuos deseen cumplir las normas (entre ellas las de la organización), no sólo por la ansiedad y el temor de las consecuencias adversas que provoca la desobediencia, sino también por una especie de aceptación generalizada de las reglas que satisface positivamente la imagen que el individuo tiene de sí mismo como sujeto respetuoso de la ley. Es decir que, el cumplimiento de las reglas, aunque generalmente se halla fundado en las necesidades básicas de seguridad, se puede y se debe explicar en algunas situaciones, por referencia a necesidades de orden superior como son las de conformidad con el ideal del Yo.

¿Cuáles son las conductas de consentimiento impulsadas por este patrón motivacional?

- El cumplimiento de las reglas no es suficiente para lograr que los individuos se unan a una organización, excepto que el reclutamiento sea compulsivo, a través de normas positivas de la sociedad.
- Los sujetos tienden a permanecer dentro de las organizaciones, en función de este patrón motivacional, sólo si las reglas presentan un mínimo de claridad y coherencia.
- Si es adecuadamente expresado y reforzado (por ejemplo, a través de sanciones) permite lograr resultados razonables especialmente si

los individuos deben realizar tareas rutinarias que no requieren conductas de innovación y espontáneas.

- Ha sido satisfactoriamente empleado para reducir problemas de ausentismo.

Pocas son las organizaciones que pueden descansar sólo en este patrón motivacional dado que cuando se recurre al cumplimiento de las reglas como único patrón motivacional, se generan inconvenientes como los siguientes:

- El rendimiento mínimo aceptable tiende a convertirse en el máximo esperable.
- No se fomentan la innovación y la creatividad
- Se fomentan la formalización y burocratización.
- Se fomentan las conductas de evasión de los controles y de distorsión de la información para eludir los castigos.
- Pueden crearse reacciones de generalizada rebeldía y resistencia a la autoridad.
- El uso de sanciones puede llevar a una escalada sensación/transgresión/nueva sanción, etc.

El uso indebido del patrón motivacional de cumplimiento de reglas desaprovecha profundas fuentes de energía humana, las que pueden ser adecuadamente incentivadas por el uso de los dos restantes patrones motivacionales. (Management Integral – PRODEGE)

3.1.2.- Recompensas Extrínsecas

Se denominan Extrínsecas porque no emanan necesariamente de la propia realización del trabajo; no constituyen sentimientos, necesidades o valores que nacen desde el individuo, aunque pueden contribuir a despertar sentimientos, necesidades y valores en el individuo. Y cabe recalcar, que el notable motivo extrínseco puede ser deletéreo al motivo intrínseco. (Ankli y Palliam, traducido por el autor p. 9)

En la evolución histórica del fenómeno organizativo, paso a ser el reemplazo natural de los castigos y las sanciones para el logro de las conductas de motivación.

Condiciones generales de efectividad de las recompensas extrínsecas:

- 1) "Valor de la meta". Para ser efectiva, la recompensa debe ser apetecible para los sujetos.
- 2) Los individuos deben percibir que existe una conexión entre la recompensa y la tarea cuya realización se les requiere.
- 3) El monto de la recompensa debe aparecer como apropiado al esfuerzo requerido por la susodicha tarea.
- 4) El grado en que dicho sistema sea percibido como equitativo.

El uso de recompensas extrínsecas por parte de las organizaciones para incentivar las conductas de consentimiento de los individuos/miembro se basa en premisas bastante simples. La conducta que parece llevar a consecuencias positivas tiende a repetirse y la que parece llevar a consecuencias negativas tiende a no repetirse. Básicamente existen cuatro tipos de acciones de refuerzo. (Management Integral – PRODEGE)

- Refuerzo positivo o recompensa propiamente dicha:
Consiste en una estimulación favorable para el sujeto (dinero, alabanza, ascenso) que se le otorga cuando realiza una conducta determinada, como por ejemplo un desempeño productivo.
- Refuerzo negativo o evitación:
El sujeto no realizará una conducta, la cual la evitará para evadir un estímulo nocivo. Es el caso del empleado que hace bien el trabajo para evitar una reprimenda, o el del que termina rápidamente una tarea desagradable porque se le prometió una más agradable.
- Extinción:
Es el proceso de fomentar una declinación en la frecuencia de una respuesta, o su desaparición, por medio del retiro de la recompensa que antes se otorgó a la misma.
- Castigo.
Consiste en la aplicación de un estímulo negativo ante la aparición de la conducta indeseable.

3.1.3.- Recompensas Intrínsecas

Una conducta motivada intrínseca (que ocurre en la ausencia de controles externos) es expuesta para representar la causalidad interna, mientras que una conducta que es inducida por fuerzas externas es expuesta para representar la causalidad externa. (de Charmes, 1968, citado en Leonard, Beauvais y Scholl, 1999, traducido por el autor p. 970) Para que el individuo exhiba las conductas de Motivación en forma sostenida y continua en los niveles requeridos de cantidad y calidad se requiere de su MOTIVACION INTRINSECA, en otras palabras que al margen de las obligaciones legales y las recompensas el individuo quiera exhibir las conductas de consentimiento y/o ejercitar su compromiso y su autocontrol, siempre a favor de los objetivos de la organización. Lo anterior es especialmente cierto en dos situaciones particulares no excluyentes:

- a) Cuando la organización necesita de sus colaboradores, conductas innovadoras y espontáneas
- b) O emplea "trabajadores de conocimiento" (Drucker, P).

La motivación intrínseca de una persona puede mobilizarse:

- a) Cuando su trabajo en la organización permite la AUTODETERMINACION y la AUTOEXPRESION (es decir cuando el hombre puede autorrealizarse y experimenta sentimientos de logro, competencia, crecimiento y significación). A partir de:
 - la forma en cómo se ha diseñado y enriquecido su cargo.
 - la participación en la toma de decisiones y el control de su trabajo.

- b) También puede motivarse intrínsecamente una persona a partir de su consenso valorativo, es decir, a partir de sus IDENTIFICACIONES, LEALTADES y COMPROMISO. Esto sucede cuando La persona "interioriza" o "internaliza" los valores y objetivos de la organización o de una parte de ella, de modo que éstos pasen a ser parte de su propia psicología, y el individuo adquiere una lealtad o adhesión a la organización que automáticamente (es decir, sin necesidad de estímulos externos) garantiza que sus decisiones serán coherentes con los objetivos de la misma".
- c) Finalmente la motivación intrínseca de una persona puede emerger cuando en la organización se le brinda la posibilidad de expresar sus NECESIDADES DE AFILIACION Y DE PERTENENCIA A UN GRUPO.

A continuación se desarrollan cada una de las condiciones de la motivación intrínseca.

- Autodeterminación, autoexpresión, autorrealización

Es de suma importante entender lo siguiente acerca de los tres términos: Que la motivación intrínseca proviene, en primer lugar, de la autorrealización y los sentimientos de logro, competencia, crecimiento y significación que experimentan generalmente los individuos cuyos trabajos están organizados de manera tal que les permiten la autodeterminación y la autoexpresión.

- Identificación, lealtades y compromiso.

- Afiliación y pertenencia a un grupo

Lo anterior puede entenderse a través de la teoría higiénico-motivacional de Frederick Herzberg, y una aplicación tecnológica, la cual es, el enriquecimiento de cargos, puestos y tareas. Otra herramienta tecnológica de promoción de la motivación intrínseca por autodeterminación y autoexpresión, es la Administración por Objetivos y Resultados – APOR. Para Peter Drucker, la metodología APOR surge como un método de evaluación y control de los procesos organizacionales administrativos. Se aplica fundamentalmente al cumplimiento y superación de los objetivos de ventas, producción, recuperación de cartera, etc.

4.- LA TEORÍA HIGIÉNICO-MOTIVACIONAL DE FREDERICK HERZBERG

4.1.- Factores motivadores y factores "de higiene"

Herzberg denominó FACTORES "MOTIVADORES" a los factores que conducen a actitudes positivas hacia el trabajo, difieren de aquellos que conducen a actitudes negativas, dado que, los factores que provocan con mayor frecuencia actitudes favorables hacia el trabajo se relacionan con el trabajo mismo y conducen a dichas actitudes favorables porque satisfacen las necesidades de:

- Auto-actualización
- Autorrealización
- Conformidad con el ideal del yo

Herzberg denominó FACTORES "DE HIGIENE", a los factores que rara vez se hallan asociados con actitudes positivas hacia el trabajo, no se refieren al trabajo mismo, sino a las características de la situación en que el trabajo es llevado a cabo. Contribuyen a la satisfacción de las necesidades de orden inferior. Cuando funcionan en forma deficiente producen actitudes pobres hacia el trabajo pero su correcto funcionamiento no necesariamente implica satisfacción con el trabajo.

4.1.1.- Factores motivadores

El "ser motivado por un factor motivador", es una experiencia altamente subjetiva, fomentadora de sentimientos de logro, crecimiento y significación, y por

ende, de buena salud mental, la que, a su vez, incrementa las tendencias de las personas hacia las motivaciones por motivadores. En orden de importancia son:

- 1) Logro, se refiere:
 - Completamiento exitoso de un trabajo.
 - Solucionar un problema.
 - Ver los resultados concretos de un trabajo, etc.

- 2) Reconocimiento, se refiere:
 - La alabanza o recompensa por un trabajo
 - La aceptación de una idea, etc.

Puede provenir de diversas fuentes (superior, pares, etc.).

- 3) El trabajo en sí mismo. Se refiere a aspectos del trabajo (que, al margen de recompensas extrínsecas, son recompensados por sí mismos) tales como:
 - Variedad
 - Oportunidad de hacer un trabajo desde el principio hasta el fin
 - El desafío que plantea
 - Las habilidades que hay que poner en juego.

- 4) Responsabilidad. Se refiere a cuestiones tales como:
 - Que se permita a las personas trabajar sin supervisión
 - Ser responsable de los esfuerzos de uno mismo.
 - Recibir responsabilidad por el trabajo de otros, etc.

- 5) Ascenso y Progreso. Los factores motivadores se hallan asociados con:
- El éxito al cumplir con el trabajo
 - La obtención de reconocimiento por haber hecho el trabajo
 - Placer derivado del proceso del trabajo
 - Involucración personal por haber recibido responsabilidad por el trabajo
 - Cambio real de estatus o posición en el trabajo.

Los factores "El trabajo en sí mismo", "Responsabilidad" y "Ascenso" tienen efectos más duraderos en lo que hace a la mejora del desempeño que los demás factores. Cuando ciertos factores motivacionales se dan en forma asociada, el desempeño tiende a optimizarse. Es así como la presencia del reconocimiento puede producir mejores efectos incentivadores si se asocia con un Logro específico, que si se produce aisladamente. Según detalla Herzberg en su libro *"One more time: how do you motivate employees?"*.

4.1.2.- Factores higiénicos

Rara vez se hallan asociados con actitudes positivas hacia el trabajo, no se refieren al trabajo mismo, sino a las características de la situación en la que el trabajo es llevado a cabo, tales como:

- Política y administración de la empresa
- Fallas en el reconocimiento de los logros

- Las relaciones interpersonales, en especial con el supervisor
- Las condiciones de trabajo
- Los efectos de la vida personal
- Las relaciones con los subordinados
- La seguridad en el trabajo

Estos factores, se podría decir que actúan sobre el individuo de una forma más como preventivos que como promotores de la salud (de allí su denominación). Por otra parte, existen otros factores que provocan insatisfacción sobre el individuo. Estos son, en orden de importancia:

- 1) Administración y política de empresa. Se refiere a dos órdenes de cuestiones:

Ineficiencias varias de la organización y administración, tales como:

- duplicaciones de esfuerzos
- superposiciones
- "puenteos"
- desinformaciones
- luchas por el poder, etc.

- 2) Supervisión técnica. No se refiere a las relaciones sociales e interpersonales, sino a fallas de los jefes, en los aspectos técnicos del trabajo, tales como la programación del mismo o la falta de habilidad para entrenar.

- Fallas en el otorgamiento de reconocimiento
- Salario.

En términos generales se puede decir que su comportamiento no es de un solo significa y que tiende ligeramente a comportarse como factor de insatisfacción (ver Recompensas extrínsecas). Cuando aparece como factor motivacional se debe a que se manifiesta como una forma especial de reconocimiento. Como las relaciones interpersonales con el supervisor y el trabajo poco significativo y/o desafiante

- 3) Condiciones de trabajo
 - Inadecuación del lugar de trabajo
 - Falta de comodidades o elementos para hacer el trabajo
 - Poco o demasiado trabajo, etc.

- 4) No haber conseguido un ascenso esperado

Dado que los factores motivacionales y los factores higiénicos no pertenecen al mismo orden:

Los FACTORES MOTIVACIONALES sólo operan para AUMENTAR LA SATISFACCION y no producen efecto sobre la insatisfacción. En tanto que los FACTORES HIGIENICOS operan sobre la INSATISFACCION pero sus efectos para producir satisfacción son nulos. Según detalla Herzberg en su libro “*One more time: how do you motivate employees?*”.

4.2.- Méritos de la teoría higiénico-motivacional

Las organizaciones y sus conductores que busquen la satisfacción de sus colaboradores, pueden extraer dos conceptos bastante claros y concretos para guiar su acción práctica.

- Optimizar la acción de los factores motivacionales para aumentar la satisfacción.
- Optimizar la acción de los factores de higiene para disminuir la insatisfacción.

5.- ENRIQUECIMIENTO DE CARGOS, PUESTOS Y TAREAS

El enriquecimiento de cargos, puestos y tareas es una estrategia de promoción de la motivación intrínseca (y si se quiere también; una estrategia de diseño organizacional o una herramienta de desarrollo organizacional) que surge principalmente a partir de experiencias de Frederick Herzberg. Permite enfrentar y resolver efectivamente problemas y cuestiones organizativas tales como:

- Baja satisfacción y motivación de los colaboradores
- Rotación y ausentismo excesivos
- Mejora de la calidad del producto, de la "calidad de vida" en la organización, de las relaciones entre supervisores y supervisados, de la cantidad de producción, del desempeño en general, etc.

La teoría del Enriquecimiento de Cargos se fundamenta en los factores que son ligados al cargo mismo y al acto de su realización; en otras palabras son todos aquellos elementos que son percibidos por el empleado como una mejora a sus tareas y/o una mejora a sus responsabilidades. El trabajo mismo incrementa grandemente su potencial motivador si suscita los siguientes "estados psicológicos".

- a) Significatividad percibida
- b) Propia responsabilidad percibida
- c) Conocimiento de los resultados

5.1.- Significatividad

El individuo, basándose en algún sistema de valores por el que se guía, debe percibir su trabajo como poseyendo algún valor o mérito con respecto a ese sistema de valores. Es suscitada, principalmente por la significación, que es una tarea que tiene una alta significación para el individuo, si éste puede apreciar que su tarea tiene un impacto real sobre las vidas, propiedades, sentimientos, etc., de otras personas; La identidad que es la oportunidad que ésta brinda de llevar a cabo operaciones completas, o de elaborar un producto terminado desde el principio al fin; Y la variedad de la tarea que se refiere a la medida en que, para su realización, el trabajo exige al sujeto la puesta en acción de algunas o todas sus destrezas, de sus conocimientos, de su voluntad. Cuantas más destrezas y conocimientos exigen un trabajo, más satisfactorio será. Como lo señala Herzberg en su libro *“Herzberg on Motivation”* y Juan Manso en su artículo *“El Legado de Frederick Irving Herzberg”*.

5.2.- Propia Responsabilidad Percibida

El individuo debe considerarse a sí mismo personalmente responsable por los efectos y resultados que su esfuerzo provoca. Este estado psicológico es suscitado, en especial, por la autonomía que el trabajo le permite, es decir el grado en que puede ejercer su propio criterio para el planeamiento, ejecución y control de las tareas y el trabajo.

5.3.- Conocimiento De Los Resultados

Según el artículo de Juan Manso, debe serle posible al individuo conocer de alguna manera, si dichos resultados son o no, adecuados, útiles o satisfactorios. Surge de la medida en que el trabajador recibe información "gerencial" sobre su desempeño, por lo cual, si puede enterarse si lo está haciendo mejor, peor o igual que la última vez que recibió retroalimentación (feed-back). Procedimientos o tácticas usuales de implantación del enriquecimiento de cargos y tareas:

a) Integración De Tareas

Consiste en unir los "trozos" de las tareas fraccionadas en módulos mayores, más significativos, con mejor identidad que permiten al trabajador el ejercicio de un mayor número de sus destrezas y de su mayor autonomía, lo cual, sin duda, aumentará su sentido de "propiedad" de su trabajo y su involucración con el mismo. Obviamente los módulos así definidos pueden llegar a ser excesivos para una sola persona, pero entonces entra en juego la formación de grupos naturales de trabajo ("Anidamiento de Cargos").

b) Manejo Total De Las Tareas

Es parte de la Integración de Tareas, la cual para contribuir verdaderamente al enriquecimiento del cargo, no debe limitarse al añadido en un conjunto de tareas no significativas (recargo horizontal), sino que debe incluir el MANEJO TOTAL DE TAREAS, que consiste en adjudicar al puesto, o a la "familia"

o "anidamiento" las responsabilidades no sólo de la ejecución de la tarea, sino también de su planeamiento y su control (recargo vertical)

Al aumentar las exigencias al colaborador, en cuanto al número de sus conocimientos y habilidades que debe poner en práctica, o en cuanto a la discreción o autonomía que debe evidenciar, aumenta el desafío que el trabajo representa para el colaborador. Estas asignaciones desafiantes de trabajo, si se las diseña dentro de los límites de la razonabilidad, incrementan la posibilidad de satisfacción en el empleo y de los demás resultados positivos aparejados por la motivación intrínseca.

El manejo total de tareas por recargo vertical se manifiesta en lo específico porque el colaborador o el grupo natural de trabajo adquieren.

1. Facultades para resolver por sí mismo los problemas y la crisis, recurriendo a sus superiores sólo en situaciones extremas o fuera de su alcance
2. Mayor control sobre la asignación de prioridades y el manejo del tiempo, los horarios y metas parciales, etc.
3. Control casi total sobre los métodos y procedimientos más adecuados, los controles de calidad, etc.
4. A veces, facultades para aconsejar y entrenar a los miembros nuevos del equipo o a los menos experimentados
5. A veces, aprobación de gastos y/o control financiero en base a presupuestos previamente acordados para la unidad.
6. En general, mayor autoridad y responsabilidad sobre todo lo relacionado con el puesto o cargo de que se trate

7. Responsabilidad para redistribuir temporalmente las tareas para cubrir las ausencias.
 8. Responsabilidad para seleccionar de entre sus miembros a aquellos que deban participar en comités o fuerzas de tareas.
- c) Apertura De Canales De Información "Gerencial" Y Feed-Back Para Los Colaboradores

El conocimiento de los resultados es un estado psicológico necesario para incrementar el potencial motivacional de un trabajo, por eso es importante enriquecer los puestos y las tareas mediante la apertura de canales de información "gerencial" y "feed-back"¹ para los colaboradores. Implica que la información sobre el desempeño debe ser retroalimentada a y desde el cargo o la familia o anidamiento de cargos específicos a los que se refiera, a medida que la operación va siendo llevada a cabo, independientemente de que dicha información llegue o no a los escalones jerárquicos superiores a dicho cargo o familia de cargos.

La apertura de canales de "feed-back", aparte de las mejoras que puede significar en cuanto a efectividad, presenta la ventaja de acordar al individuo mayor control de su actividad y por ende incrementar la posibilidad de motivación intrínseca. La mayoría de las veces no se trata tanto de crear nuevos recursos informativos, como de remover obstáculos para que los recursos informativos con

¹ Gerencialmente hablando, el termino feed-back se refiere específicamente al proceso en el que un superior, luego de procesar la información emitida por parte de un colaborador, procede a dar información para que se corrija su accionar. El feed-back es frontal, dura, instantáneo y no involucra sentimientos, ni emociones. "Management Integral – PRODEGE"

que se cuenta puedan ser usados por toda persona involucrada, y no sólo por los escalones de la jerarquía.

d) Establecimiento De Relaciones De Clientela

Significa que el titular de un cargo o tarea enriquecidos, al margen de lo que establezcan las Jerarquías, las consideraciones de estatus o las organizaciones formales, pueda comunicarse directamente con el usuario de su trabajo, sea éste el cliente externo de la organización, un empleado o supervisor de otro departamento o cualquier otra persona.

Debe manejarse y coordinarse adecuadamente porque, no obstante las ventajas que implican, mal encarada, puede generar inconvenientes tales como repeticiones o superposiciones de pedidos de información.

e) Formación De Grupos Naturales De Trabajo O "Anidamiento" De Cargos

Esto implica el reconocimiento del carácter eminentemente colectivo del proceso del trabajo en las organizaciones; así como las naturales tendencias de la mayoría de las personas hacia la afiliación con otras personas y por último la necesidad de sumar aportes y aunar esfuerzos para el cumplimiento de los objetivos organizacionales

Consiste en acordar a equipos de trabajo auto dirigidos la responsabilidad colectiva por segmentos grandes del proceso de producción". Un grupo determinado, junto con su líder, recibe una determinada responsabilidad y es

responsable por llevarla a cabo distribuyéndose las tareas siguiendo sus propios criterios, generalmente logrados por el consenso.

f) Otros Procedimientos

Si bien son procedimientos que pueden resultar facilitadores para el Enriquecimiento de Cargos, no son esenciales para el mismo, como los cinco descritos anteriormente.

- Eliminación o minimización de los símbolos de estatus y las distinciones entre jerarquías
- Liderazgo participativo y facilitador.
- Recompensas por aprendizaje de nuevas tareas y por el empeño puesto en dominar más aspectos del trabajo.

5.4.- Identificación, Lealtades Y Compromiso

Según Herzberg, las personas pueden evidenciar motivación intrínseca basada en su identificación, lealtad y compromiso hacia la organización por haber interiorizado o internalizado los valores y objetivos de la organización o de una parte de ella, hasta el punto de que dichos objetivos y valores pasaron a convertirse en propios.

Esta sincronización es la herramienta más poderosa para suscitar las conductas de consentimiento de los individuos. En consecuencia todo directivo debiera diseñar el ambiente organizacional de modo tal que, al perseguir sus propios objetivos, el individuo logre también los de la organización. En el momento

de la sincronización, es recomendable tomar en cuenta de que si se trata de un objetivo cuya obtención se encuentra lejana en el tiempo, se pone a prueba, por una parte la relevancia de ese objetivo para el individuo y por otra parte, derivada de la premisa anterior, la persistencia y el esfuerzo que ese individuo está dispuesto a invertir en la consecución. (Dholakia y Bagozzi. 2002)

La Identificación y La Lealtad

Por otro lado Herzberg también menciona que la identificación y la lealtad hacia una organización proporcionan al sujeto la satisfacción derivada de la posibilidad de expresar valores, conductas y actitudes que concuerdan con su "Yo ideal" (satisfacción derivada de la "conformidad con el ideal del Yo).

La Identificación

La identificación organizacional brinda también al sujeto la satisfacción de algunas necesidades de pertenencia y afecto. Factores que intervienen en el desarrollo de la identificación y la lealtad organizacionales

- 1) La socialización temprana en el hogar y las socializaciones anticipatorias logradas en otras instituciones a las que el sujeto perteneció (por ej.: escuela) predisponen al individuo hacia el desarrollo de la identificación y lealtad organizacionales.
- 2) La socialización de sus miembros que toda organización lleva a cabo desde el mismo reclutamiento y luego a través de la autoridad y el entrenamiento, mediante la cual inculca al individuo sus sistemas de valores, su "cultura".

- 3) El prestigio social de la organización y algunos otros factores.

Es más frecuente la identificación con una parte de la organización (el departamento al que se pertenece por ejemplo) que con la organización total. Por otra parte suele suceder que el individuo desarrolle una identificación mayor hacia su profesión que hacia la organización donde la ejerce.

El Compromiso ("commitment")

Es "la fuerza relativa de la identificación e involucración de un individuo con la organización". Se relaciona directamente con el desempeño y los resultados logrados por los individuos, sobre todo si éstos poseen, además, las habilidades requeridas por su cargos, y sus roles están claramente definidos. Asimismo Lawler (1998) menciona que: individuos que voluntariamente se comprometen a una actividad de la cual no pueden desinvolucrarse fácilmente y reciben pequeñas ratificaciones externas de la actividad, justifican sus acciones creando una creencia de que están motivados internamente y recompensados por la actividad. (Traducido por autor, pp. 742-743)

Guarda directa relación con el deseo y la intención de permanecer en la organización (es decir, inversa relación con la rotación de personal). Así como también disminuye los problemas de ausentismo. Puede ser usado como indicador importante de la efectividad organizacional.

Características del Compromiso

- Identificación con la misión y/o los valores y/o las metas y/o los objetivos de la organización, es decir, su adopción como propios.
- Involucración personal con y predisposición físicas y psicológicas para cumplir con los deberes, obligaciones y actividades propios del cargo en que uno se desempeña.
- Sentimientos positivos y de apego a la organización y deseo de continuar perteneciendo a la misma. Afecto que va más allá de lo simplemente racional.

5.5.- Variables Que Influyen En La Identificación Y El Compromiso, Basado en el modelo de Herzberg.

Características Personales

Tales como: la edad, el nivel educacional, la fuerza relativa de la necesidad del logro, etc.

a) Características del trabajo en sí mismo

- Trabajo desafiante.
- Satisfacción con el trabajo.
- Oportunidad para la interacción social.
- Cantidad de feed-back suministrado por el trabajo.
- Autonomía (para fijar métodos y objetivos).
- Oportunidad de logro.

- Oportunidad para ejercitar habilidades.
- Administración autónoma del tiempo.

b) Experiencias de trabajo emergentes de la idiosincrasia de la organización

Entre ellas:

- Actitudes del grupo de pertenencia o referencia hacia la organización.
- Prestigio percibido de la organización.
- Percepción de la medida en que uno "le importe" a la organización.
- Medida en que la organización permite al individuo satisfacer sus objetivos personales.
- Antigüedad en la organización.
- Oportunidades de ascenso.
- Medida en que el trabajo permite el refuerzo de la autoimagen.
- Posibilidad de participar en la toma de decisiones y planeamiento.
- Existencia en la organización de normas o estándares acerca de la clase y grado de compromiso que se consideran apropiados.

Es importante tener en cuenta primero que las clases de variables (características personales, etc.) son de aplicación universal, pero no lo son cada una de las variables involucradas. Las variables son de mayor o menor aplicabilidad, según se trate de unas u otras organizaciones. Y segundo que la importancia relativa de las variables puede modificarse a lo largo de la carrera del individuo en la organización.

c) Consecuencias adversas del compromiso y la identificación

Ineficiencias de operación producidas por la selección o promoción de los "más comprometidos", en lugar de los más capaces". Las personas más comprometidas pueden ser un poco o muy impermeables al feed-back objetivo acerca de la efectividad de la organización proporcionado por la realidad, lo cual deriva generalmente en ineficiencias, o directamente en el desastre.

5.6.- Afiliación Y Pertenencia A Un Grupo Bajo El Enfoque De Herzberg.

Todo hombre mentalmente sano experimenta, en mayor o menor medida, necesidades de afiliación, como resultado de ser un organismo social por naturaleza. El individuo satisface sus necesidades de AFILIACION a través de la pertenencia a diferentes grupos primarios en las diversas etapas de su desarrollo y en los distintos ámbitos en los que le toca actuar.

La participación en la organización posibilita al individuo a actuar en un conjunto de grupos secundarios y primarios y a través de dicha actuación existe la posibilidad de que halle satisfacción a sus necesidades de afiliación, y obtener una fuente de motivación intrínseca.

Pero además el individuo puede hallar otros tipos de motivación intrínseca a partir de su pertenencia a grupos primarios en la organización. A través de logros colectivos de grupos cohesivos y eficaces de los que forma parte y en los que participa, el individuo puede derivar sentimientos de autorrealización,

autodeterminación y autoexpresión tan legítimos, intrínsecamente motivadores y significativos como si fueran propios.

5.7.- Recomendaciones relativas al patrón de motivación intrínseca

- Tener presente que, para que el individuo exhiba todas las conductas de consentimiento, en forma sostenida y continua, en los niveles de cantidad y calidad requeridos, se requiere de su motivación intrínseca.
- Organizar el trabajo, las tareas y las actividades de modo congruente con las necesidades básicas de los colaboradores, en especial con las necesidades de orden superior,(1) lo cual puede lograrse, en gran medida, a través de las prescripciones que siguen.

5.8.- Recomendaciones relativas al patrón de motivación extrínseca

- Organizar el ambiente de trabajo, en la medida de lo posible, en forma congruente con las mencionadas necesidades.
- Procurar a los colaboradores, de modo compatible con sus idiosincrasias, oportunidades de trabajo que les ofrezcan:
 - a) Posibilidades de autodeterminación y autoexpresión.
 - b) Posibilidades de experimentar sentimientos de logro y éxito, competencia (en el sentido de ser competente, no de competir); crecimiento y significación

- c) Posibilidades de participar en la toma de decisiones acerca de su trabajo y el control del mismo.
 - d) Posibilidades de hacer elecciones propias.
 - e) Grados razonables de desafío de sus propias capacidades (ni tan altos que los frustren ni tan bajos que no los desafíen).
 - f) Posibilidades para fijar sus propias metas y organizarse para cumplirlas.
- Organizar el trabajo, toda vez que ello sea posible, de acuerdo con los procedimientos del enriquecimiento de cargos y tareas, es decir estableciendo:
 - a) La integración de tareas.
 - b) El manejo total de tareas.
 - c) El establecimiento de relaciones de clientela.
 - d) La apertura de canales de información "gerencial" y de feed-back para los colaboradores.
 - e) la formación de grupos naturales de trabajo o "anidamiento" de cargos.
 - Mantener informados a los colaboradores sobre:
 - a) El impacto que su trabajo pueda tener sobre las vidas, propiedades, sentimientos, etc. de otras personas.

- b) La relación de su trabajo con los conjuntos mayores de tareas, actividades y responsabilidades organizacionales de que forme parte.
 - c) La importancia que pueda tener su trabajo con relación a la unidad de trabajo, el grupo, la organización, la sociedad, etc.
 - d) La relación entre su trabajo y la estrategia organizacional.
-
- Procurar que el trabajo brinde a los colaboradores la oportunidad de llevar a cabo operaciones completas o de elaborar un producto terminado desde el principio al fin.
 - Procurar que el trabajo brinde a los colaboradores la oportunidad de poner en acción todas sus destrezas (o por lo menos el mayor número posible), así como sus conocimientos, voluntad, etc.
 - Procurar que el trabajo brinde a los colaboradores oportunidades para ejercitar su autonomía, permitiéndoles participar activamente en el planeamiento y control de la actividad y no sólo en la ejecución.
 - Suministrar a los colaboradores información "gerencial".
 - Cuando se suministra feed-back acerca del desempeño de los colaboradores hacerlo de acuerdo con las prescripciones del feed-back efectivo, en especial en lo referido a criticar las conductas y los desempeños y no las personas.
 - Tratar de lograr en los colaboradores un grado de identificación y compromiso con el trabajo y la organización compatible con el

desempeño efectivo, lo cual es, con frecuencia, resultado del ejercicio de las funciones gerenciales o de conducción.

- Lejos de impedir u obstaculizar, facilitar la interacción grupal de los colaboradores y su afiliación a grupos organizacionales, velando porque, a través de los mismos, los colaboradores incrementen su motivación intrínseca.
- Velar porque los "factores higiénicos" (administración y política de la empresa, supervisión técnica, fallas en el otorgamiento de reconocimiento, salario, relaciones interpersonales, trabajo poco significativo, condiciones inadecuadas de trabajo, postergaciones injustas) no contribuyan a la desmotivación.
- Dotar con la autoridad necesaria a los colaboradores para que puedan cumplir efectivamente con sus tareas y objetivos. No responsabilizar a los colaboradores por tareas por las cuales otras personas deban responder.
- En la medida de lo posible (individualizar el ejercicio de la dirección de acuerdo con la personalidad e idiosincrasia de los colaboradores, sobre todo en lo referido al monto de supervisión, orientación y guía a suministrar.
- Tratar de establecer un clima de relaciones interpersonales y comunicación efectivas:
 - a) Con los colaboradores tomados individualmente.
 - b) Con el grupo o unidad por el que se sea responsable.

- Prestar sincera atención a lo que los colaboradores expresen, en especial cuando se quejan por algo.
- Suministrar a los colaboradores el debido entrenamiento y propiciar por todos los medios al alcance su desarrollo laboral y personal.
- Depositar confianza en los colaboradores y transmitir dicha confianza. Alentar expectativas altas acerca de los colaboradores, pensar en que son capaces de mucho más y mejor desempeño del que habitualmente se cree. Tener presente que, con gran frecuencia, las expectativas de los líderes y maestros se convierten en profecías autorrealizadas.
- Procurar la motivación de los colaboradores a través de la demostración clara y real de la propia motivación y el propio entusiasmo.

5.9.- Recomendaciones Generales

Utilizar equilibradamente los distintos patrones motivacionales según éstos:

- a) Sean los más adecuados de acuerdo con las conductas de consentimiento buscadas.
- b) Sean los más adecuados de acuerdo con la idiosincrasia de los colaboradores y/o sus estados de ánimo y/o sus momentos vitales.
- c) No resulten contraproducentes entre sí.

6.- ANALISIS DE LOS FACTORES QUE MOTIVAN AL PERSONAL

1. Se utilizó el formulario FACTORES QUE MOTIVAN AL PERSONAL, desarrollado por el Dr. Juan Montero Carrión, socio de PRICEWATERHOUSECOOPERS en el estudio, ¿POR QUÉ TRABAJA EL ECUATORIANO?, estudio realizado en el año 1985.
2. El formulario se llena individualmente con una tendencia de proximidad que escoge entre dos comparaciones paralelas, la que más le impulsaría a trabajar. Para posteriormente procesar y tabular la información recopilada. (Anexo 1)
3. El formulario fue llenado por 149 personas de una empresa de seguridad privada, por 9 personas de un centro de capacitación y por 17 estudiantes de cuarto nivel de una universidad calificación "A"; todos de la ciudad de Quito. Un total de 175 personas.
4. La realización de una síntesis ejecutiva, que contenga un raking general comparativo de factores. Un benchmark interno por cada área de la empresa analizada y finalmente un benchmark externo con el perfil promedio del rango (JSMConsultores 2011)

Es importante conocer el perfil de personalidad de las personas, con aquello, poder comprender de una mejor manera los factores que las motivan con el formulario de FACTORES QUE MOTIVAN AL PERSONAL y poder realizar un mejor análisis de los resultados obtenidos. Para poder lograr el cometido de entender mejor el perfil de personalidad de las personas, el estudio realizado por

el Dr. Juan Monterio Carrión del “PERFIL DEL HOMBRE PROMEDIO LOCAL” (Anexo 1), es una guía importante, el cual fue realizado con una muestra de 5000 ecuatorianos, en donde su objetivo es comprender el comportamiento del hombre promedio ecuatoriano.

6.1.- ¿Qué Motiva a la Gente a Trabajar?

En la actualidad, las empresas consideran de extrema importancia la motivación de los colaboradores al momento de organizar la producción dentro de la organización. La gente generalmente trabaja debido a ciertas motivaciones que se convierten en necesidades que se le plantean durante la vida, por ejemplo, necesita alimentarse, vestirse, sostener un hogar y velar por el bien de su familia. La estrategia de las compañías para conseguir gente que trabajara fuerte era ofrecerles una mayor compensación económica. Pero actualmente las organizaciones ofrecen menos oportunidades para aumentos y promociones. Y los trabajadores, por otra parte, responden a diferentes herramientas motivacionales.

Según el Dr. Montero en su análisis nos indica que existe una relación entre la productividad o rendimiento del trabajador y el clima laboral. Motivar a los empleados es difícil, ya que cada individuo tiene sus razones para trabajar y lo que estimula a unos puede no ser importante para otros. Lo que parece estar claro es que la motivación precisa que la persona tenga una disposición interna a “querer o desear” hacer algo. Las empresas deben buscar de qué manera se puede lograr que sus empleados deseen hacer algo, trabajar más y mejor. Los expertos en esta materia aseguran que la motivación depende, en gran medida,

de cómo viven las personas las situaciones que afrontan, y hay quien asegura que los directivos pueden influir notablemente en los comportamientos de los empleados, aunque la motivación es algo que reside en el interior de los empleados.

Algunos lo hacen sólo por el dinero, otros, por vocación de servicio, también están los que buscan nuevos desafíos o trabajos que alimenten su deseo de aprender o desarrollarse en las empresas, hasta el punto de ascender a los cargos ejecutivos superiores. En esta numerosa cantidad de factores que motivan y características individuales que hacen que las motivaciones sean únicas, se ha generado una investigación sobre los factores que actualmente motivan a las personas a trabajar más.

Para la investigación se utilizó un universo de 175 participantes, los mismos que se pertenecen a tres distintos grupos: un Centro de Capacitación, una Empresa de Seguridad y un equipo de ejecutivos que se encuentran cursando su maestría en Administración de Empresas. Para poder entender los resultados, debemos indicar que los factores que motivan a las personas a trabajar o a esforzarse más en las actividades profesionales que se encuentran desarrollando, varían radicalmente debido a algunos elementos, como por ejemplo: la edad, el nivel socio cultural, el nivel educativo, el nivel económico, el estado civil e inclusive (sin ningún tipo de discrimen) su género.

Es por esta razón que el presente estudio se ha realizado considerando lo anterior, con tres grupos distintos entre sí, pero muy homogéneos al interior de los mismos, lo que facilitará su análisis y comparación, incluso atreviéndonos a realizar ranking comparativos entre los grupos participantes.

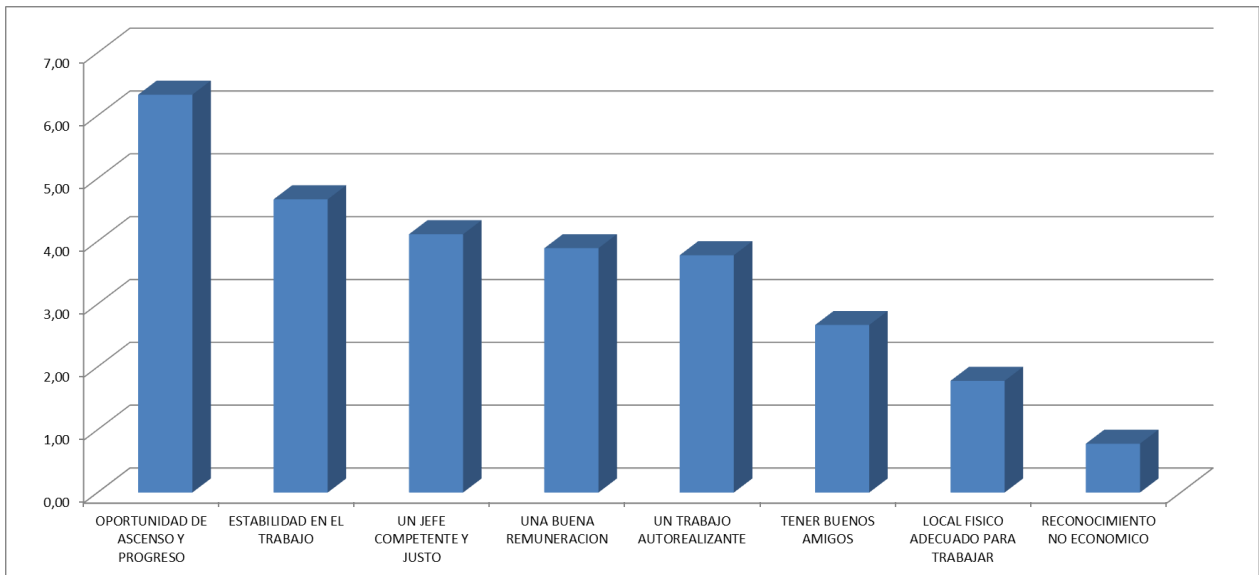
Los factores que se investigaron fueron:

1. Oportunidad de ascenso y progreso
2. Estabilidad en el trabajo
3. Un jefe competente y justo
4. Una buena remuneración
5. Un trabajo autorrealizante
6. Tener buenos amigos
7. Local físico adecuado para trabajar
8. Reconocimiento no económico

Vale la pena indicar que cada uno de estos factores son entendidos y definidos de diferente manera por cada uno de los participantes, como se menciono antes. Se utilizó para el efecto un formulario de 31 comparaciones libres, que cada participante completó bajo presión de tiempo, generando comparaciones espontáneas y proyectivas. A continuación se procedió a tabular todos y cada uno de los formularios de los 175 participantes, en una matriz activa creada para el efecto en Excel.

Los resultados obtenidos, son los que se presentan a continuación:

6.1.1.- Centro De Capacitación



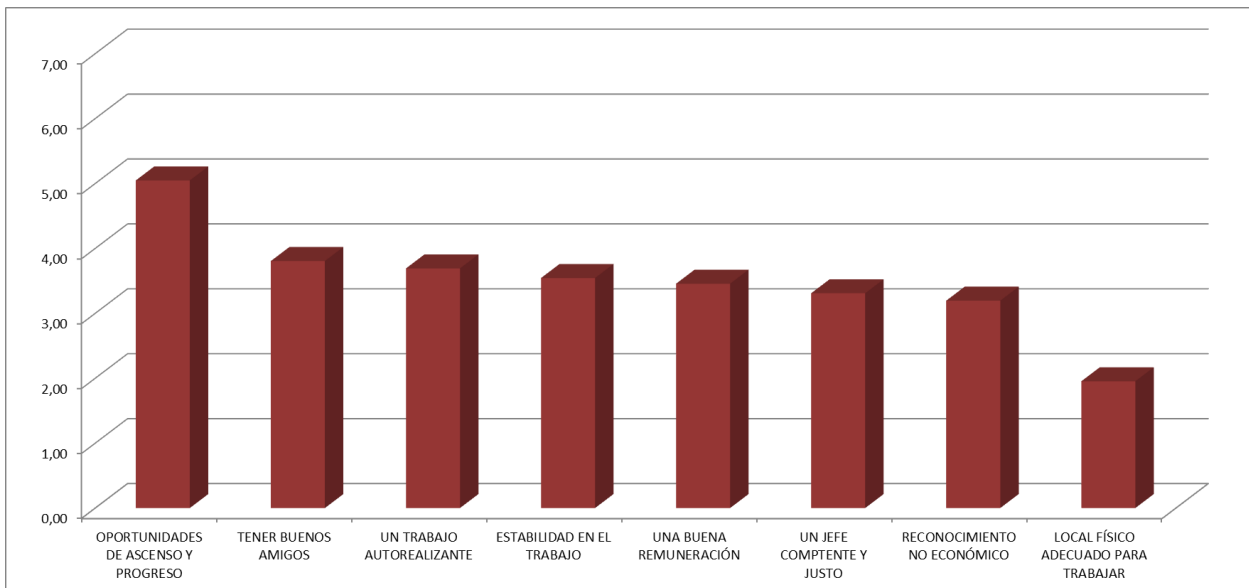
Según el cuadro anterior, se puede observar que los tres factores que más motivan al personal del Centro de Capacitación a trabajar son:

1. Oportunidad de Ascenso y Progreso
2. Estabilidad en el Trabajo, y,
3. Jefe Competente y Justo.

Es interesante recalcar que el factor “Buena Remuneración” aparece en el 4to. lugar, indicando que este grupo no necesariamente trabaja por el dinero, sino que existen otros factores que son más motivantes. Lo que podría llegar a preocupar es que el “Trabajo Auto-realizante”, en otras palabras, aquel trabajo que ofrece desafíos y retos personales y profesionales, apenas aparece en el 5to. lugar lo que puede indicarnos, que el grupo está acostumbrado a realizar trabajos rutinarios y de poco desafío. Convirtiéndose este elemento en su zona de confort.

Los tres últimos lugares los ocupan factores que no son parte de sus motivaciones actuales.

6.1.2.- Empresa De Seguridad



Los resultados de este grupo determinan que los tres factores que más motivan al personal de la Empresa de Seguridad a trabajar son:

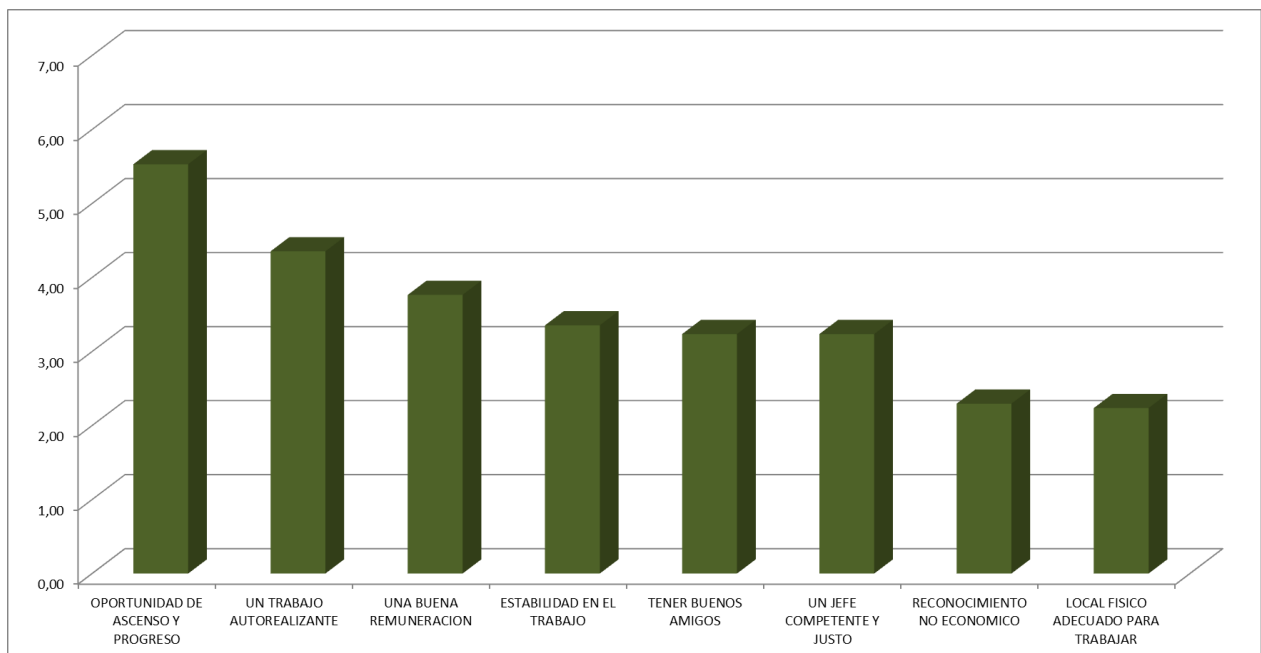
1. Oportunidad de Ascenso y Progreso,
2. Tener Buenos Amigos y Compañeros, y,
3. Un Trabajo Autorrealizante.

Aparece en el 4to. lugar Estabilidad en el Trabajo, consideración que se hace, ya que la búsqueda del desarrollo (Ascenso y Progreso), y el Trabajo Autorrealizante, el servicio y seguridad que brindan son muy motivantes para ellos. Es interesante recalcar que el factor "Buena Remuneración" aparece en el 5to.

lugar, indicando que este grupo no necesariamente trabaja por el dinero, sino que existen otros factores que son más motivantes.

Lo preocupante es que en el 2do. lugar aparece “Tener Buenos Amigos y Compañeros”, lo que indica que este grupo de guardias, tiene una fuerte tendencia a la organización sindical, lo que podría traer problemas a la gestión gerencial de esa organización. Los tres últimos lugares los ocupan factores que no son parte de sus motivaciones actuales; pero es gravitante observar que en el 6to. lugar aparece “Un Jefe Competente y Justo” lo que nos puede indicar que los mandos medios de la empresa, no están suficientemente calificados para ejercer el correspondiente liderazgo.

6.1.3.- Equipo De Ejecutivos – MBA

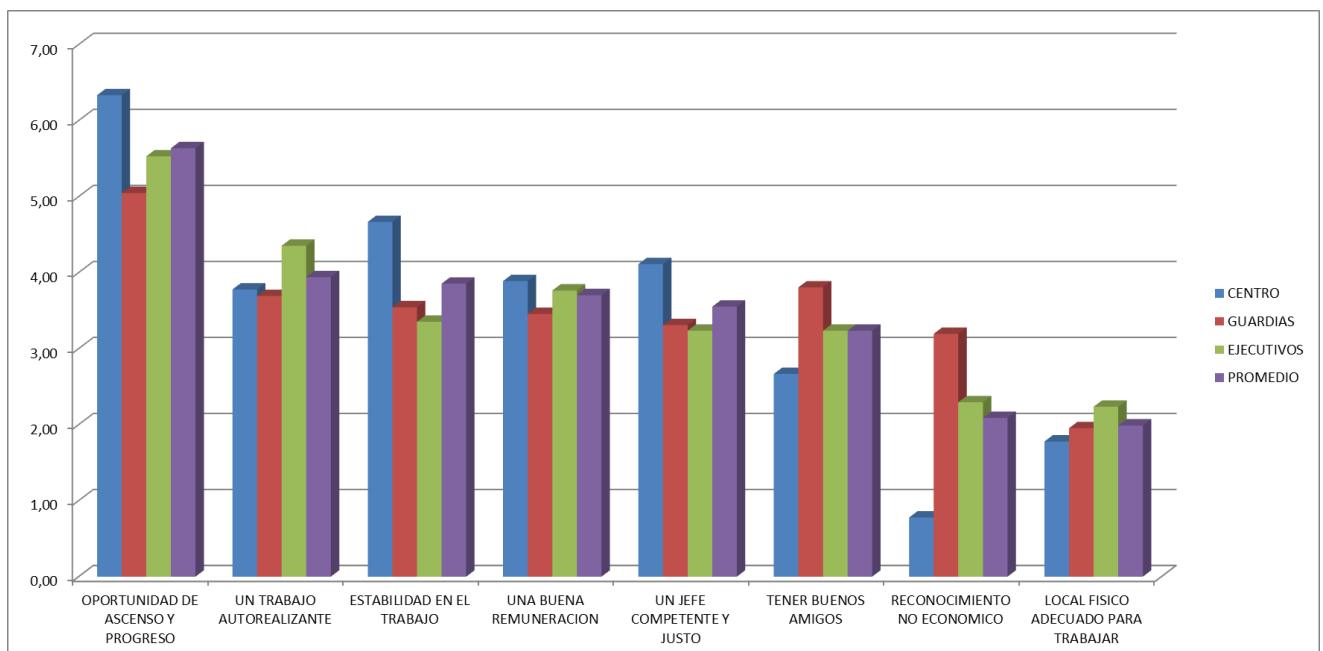


Los resultados de este grupo determinan que los tres factores que más motivan al personal de la Empresa de Seguridad a trabajar son:

1. Oportunidad de Ascenso y Progreso,
2. Trabajo Autorrealizante, y,
3. Una Buena Remuneración.

Siendo este orden el que normalmente aparece en los ejecutivos de mandos medios hacia arriba, que tienen fuertes expectativas sobre su vida profesional futura y buscan espacios de desarrollo tanto personal como profesionalmente. Aparece en el 4to. lugar Estabilidad en el Trabajo, consolidando de esta manera su percepción lógica y estructurada sobre los factores que los motivan actualmente a trabajar. Los tres últimos lugares los ocupan factores que no son parte de sus motivaciones actuales.

6.1.4.- Ranking Comparativo



Es interesante analizar que el único factor que se mantiene en el top de la escala en los tres grupos es “Oportunidad de Ascenso y Progreso”. Esto es alentador, ya que para los grupos, distintos entre sí, y que se pertenecen a distintos tipos de negocio, el factor común denominador es aquel que ofrece crecimiento y desarrollo, de esto deberían aprovecharse las gerencias de las empresas para primero, consolidar su liderazgo y luego ayudar a las personas en las distintas áreas a las que se pertenecen con procesos sostenidos de capacitación y entrenamiento, que logren el objetivo.

El “Reconocimiento no económico y el Local físico adecuado para trabajar” alternan en los dos últimos lugares entre los factores. No es novedad y es la tendencia del ecuatoriano promedio. No así cuando el ejecutivo llega a alcanzar los más altos lugares en la escalera organizacional, estos factores empiezan a consolidarse como altamente motivantes.

6.2.- Conclusiones y Recomendaciones Generales

- Después de un análisis general de los resultados obtenidos por los tres grupos, se puede observar que el Factor que más motiva a trabajar en términos generales es el de “Ascenso y Progreso”. Esto, se debe a la edad promedio de las personas que completaron el test. Sería recomendable que las empresas logren canalizar estas aspiraciones motivacionales de sus ejecutivos, ofreciéndoles claras oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional.

- Este resultado pone de manifiesto, al contrario, que para cierto grupo de participantes pueden existir problemas o dificultades que impiden un adecuado nivel de crecimiento y desarrollo (Ascenso y Progreso), en el ámbito laboral, por lo que nos permitimos recomendar, a cada una de las organizaciones involucradas, que se realice un proceso de redefinición de sus Estructuras Organizacionales, con base en la elaboración un adecuado manual de funciones.
- El nivel de Satisfacción Laboral, frente a los temas de Ascenso y Progreso, en estos casos, debe ser tomado en consideración, pues, si las condiciones y la situación actual se mantienen, es mucho más probable que estos niveles tiendan a deteriorarse aún más, cayendo en un nivel de insatisfacción.
- Se considera que es muy importante para cada una de las organizaciones participantes en este estudio, identificar aquellos aspectos que influyen en la situación laboral actual, de esta manera se sabrá tomar acciones correctivas que permitan mejorar este nivel.
- Con base en los resultados obtenidos, se considera que los participantes cuentan con una estructura personal sana cuyas energías positivas pueden ser canalizadas en beneficio de las personas y de las Organizaciones a las que pertenecen; estas deben concientizarse y valorar en su real magnitud el potencial y compromiso de estos grupos con las mismas, ya que podría diluirse si no se toman acciones

importantes tendientes a solucionar las necesidades de estos grupos especialmente en el ámbito laboral.

- Si las Organizaciones participantes logran orientar el cauce de las actuales circunstancias de manera positiva, no deben dudar que lograrán grandes resultados en sus proyectos y nuevos objetivos, si consideran que cuentan con grupos de ejecutivos con alto nivel de orientación hacia el logro, que perciben como el elemento que más satisfacciones personales le brinda es su Trabajo.
- En la actualidad, los gerentes y a los responsables del desarrollo de talento humano de las empresas, deben tomar consciencia de que su crecimiento como ejecutivos tiene relación directamente proporcional con el crecimiento y desarrollo de sus colaboradores, por lo que vale la recomendación de generar procesos de empoderamiento basados en diagnósticos motivacionales y de satisfacción personal.
- Mantener motivado al personal, según Herzberg, genera más altos niveles de productividad, un mejor ambiente laboral y relaciones interpersonales maduras. Se sugiere invertir en los niveles de desarrollo del personal, siempre orientados a los objetivos estratégicos de las organizaciones.
- Es importante, también recomendar, que cada una de las Organizaciones participantes, realicen otros estudios relacionados, con el objetivo de crear una línea base, que sirva, para diseñar proyectos de

mejoramiento continuo, en los distintos subsistemas de recursos humanos, los diagnósticos más importantes que se sugieren son:

- a) Estilos y Habilidades Ejecutivas,
- b) Potencial,
- c) Personalidad,
- d) Niveles de apertura al cambio,
- e) Y otras que convengan a los particulares intereses organizacionales.

7.- ANEXOS

Anexo 1.- PERFIL DEL HOMBRE PROMEDIO LOCAL

“PERFIL DEL HOMBRE PROMEDIO LOCAL”

Tomado del Estudio realizado por el Dr. Juan Montero Carrión – 1999

A continuación se describe el perfil de personalidad del hombre promedio local, resultado de una Investigación realizada en una muestra de 5000 personas en la ciudad de Quito. En perfiles de personalidad no hay dos individuos iguales, pero sin duda este instrumento ayudará a comprender el comportamiento del hombre promedio ecuatoriano.

El hombre promedio de la muestra investigada tiene como elemento sobresaliente en su personalidad, el deseo de causar buena impresión a los demás; le preocupan las reacciones de los otros y la opinión que tengan de él (Gi). Por ello su manifestación externa es un tanto “delicada”, en el sentido de poco brusca (Fe).

Respeto a los otros en su manera de actuar, tiende a granjearse la simpatía de los demás. Pero se considera que estas características que anotamos, no son así por un interés “puro” en el prójimo, o porque haya un gran sentido de consideración por él; se cree más bien que se deben a una relativa inseguridad en sí mismo; a una cierta dificultad en tomar decisiones propias, y a la tendencia a no sobresalir individualmente en situaciones sociales (Sp).

Como consecuencia de esta interrelación de elementos altos y bajos, se observa que el sujeto típico, se interesa en los aspectos de relación social, le agrada participar en actividades grupales, e incluso tener cierto liderato, cuando es posible (Do-Sy). Paralelamente a ello, se ve que no se compromete a fondo en la aceptación y cumplimiento de normas o necesidades que emanan de la sociedad (Re-So). Se podría afirmar también que no existe un afán muy claro por realizar actividades productivas, comprometiéndose seriamente en ellas (Ac-AI); y que su interés por realizar actividades intelectuales es también un tanto bajo (Ie). Como consecuencia puede manifestarse pesimista en lo relativo al futuro, poco organizado e insatisfecho cuando tiene que trabajar bajo presión, estereotipado y superficial en el juicio intelectual y carente de autodisciplina para el estudio y trabajo (Ac-al-Ie).

Existe un elemento básico de contradicción en su personalidad; parece que en el medio local hay una disminuida sensación de bienestar interno en las personas, hay la tendencia a sentirse limitado en las posibilidades futuras, y a tener un escaso sentido de felicidad (Wb).

Pero a pesar de la escala que mide autoaceptación (Sa) es más alta que en el promedio norteamericano; esto indicaría que no hay mayor impulso por cambiar la situación de poco bienestar interno, que las personas se aceptan así, existiendo conformismo personal para tomar los hechos tal como se presentan.

Se hace esta última afirmación, porque igualmente la escala que pretende medir el nivel de aspiraciones personales, el interés por ascender, el ser vigoroso e imaginativo, entre otras cosas (Cs); es tan baja como aquellas a las que se ha hecho referencia. También se refuerza esta idea porque existe un grado de inflexibilidad algo pronunciado (Fx), lo que indicaría que el nivel de adaptabilidad a situaciones nuevas es poco optimista. Otro contenido de los ítems de esta escala (Fx) es constatar algo de rigidez de pensamiento y acción; ideas éstas que confirman las que en estos párrafos se sostienen.

Finalmente, hay que añadir otro elemento importante: la relación entre escalas Sc y To indica la existencia de situaciones de relativa incomodidad ante comportamientos, creencias y actitudes de otras personas (To); no obstante, el nivel de autocontrol (Sc) es más alto que el grado de tolerancia que se observa en la escala correspondiente. Esta vinculación permite concluir que en el medio local no se exteriorizan los motivos de inconformidad existentes; con lo que se recae en el criterio inicial, de que es predominante el deseo de presentar una buena imagen (Gi), aunque interiormente no se está satisfecho (Wb).

Resumiendo, las ideas generales del perfil típico de la muestra de hombres, se puede decir que:

Hay una cierta facilidad por la relación social y el interés en aspectos de integración grupal se manifieste. Se apoya esta idea porque también se nota deseo de causar buena impresión y de obtener la simpatía de los demás. Esta situación se mantiene a nivel superficial y algo aparente, ya que en el fondo existe

poca seguridad en sí mismo; inflexibilidad y escaso interés por profundizar las relaciones interpersonales. Las medidas de realización potencial y eficiencia intelectual tienden a ser bajas. Las cuales, junto a un disminuido sentido de felicidad, y a una comparativamente alta auto aceptación y algo de desconfianza en las perspectivas sociales hacen que la evaluación general del perfil no sea muy halagadora.

PERFIL TIPICO DE MUJERES

En una primera observación, se nota que este perfil se presenta con características globales parecidas al perfil de los hombres. Se aclara que éste es en términos generales, ya que en la práctica no existen dos perfiles iguales. Las diferencias están alrededor de estos datos:

La escala que pretende medir el nivel de bienestar interno (Wb) tiene la elevación más baja de todas ellas. Parece que esto influye en acrecentar los factores negativos que se observaban en el perfil masculino. Se destaca una disminución en las escalas que evalúan características laborales e intelectuales (Ac-AI-Ie) e igualmente en las que miden aceptación de normas sociales y la adaptación a exigencias grupales (We-So). Paralelamente se observa que la escala que se orienta a anotar actitudes masculinas o femeninas, socialmente compartidas (Fe), es más baja que en el promedio de los varones. Finalmente otro

elemento para resaltar es que el grado de autocontrol (Sc) es más elevado que en la norma de los hombres.

Estos datos llevan a concluir que, a pesar de no sentirse muy bien (Wb) la mujer típica de la muestra tiene una represión más alta de sus manifestaciones externas (Sc); lo cual influye en no sentirse muy adaptada a las expectativas grupales; a no identificarse mucho con el rol clásico femenino que es usual en las sociedades (Fe); y finalmente le lleva a que su rendimiento intelectual y laboral sea más bajo que en la norma del otro sexo (Ac-AI-Ie). Por estas razones, la evaluación de este perfil es menos optimista que el de los hombres.

Anexo 2.- Formulario: Factores que motivan al personal

CUESTIONARIO MOTIVACIONAL

Instrucciones:

A continuación encontrará Ud. 31 comparaciones, en cada comparación elija cuál de los elementos le impulsaría a esforzarse más en el trabajo que realiza actualmente.

Fecha: _____

Nombre: _____

- | | | | | | |
|----|-------------------------------------|--------------------------|---|--------------------------|--|
| 1 | ESTABILIDAD EN EL TRABAJO | <input type="checkbox"/> | ó | <input type="checkbox"/> | UNA BUENA REMUNERACION |
| 2 | OPORTUNIDAD DE ASCENSO Y PROGRESO | <input type="checkbox"/> | ó | <input type="checkbox"/> | LOCAL FISICO ADECUADO PARA TRABAJAR |
| 3 | UNA BUENA REMUNERACION | <input type="checkbox"/> | ó | <input type="checkbox"/> | TENER BUENOS AMIGOS |
| 4 | UN JEFE COMPETENTE Y JUSTO | <input type="checkbox"/> | ó | <input type="checkbox"/> | UN TRABAJO AUTOREALIZANTE |
| 5 | TENER RECONOCIMIENTO NO ECONOMICO | <input type="checkbox"/> | ó | <input type="checkbox"/> | UNA BUENA REMUNERACION |
| 6 | ESTABILIDAD EN EL TRABAJO | <input type="checkbox"/> | ó | <input type="checkbox"/> | UN LOCAL FISICO ADECUADO PARA TRABAJAR |
| 7 | OPORTUNIDADES DE ASCENSO Y PROGRESO | <input type="checkbox"/> | ó | <input type="checkbox"/> | RECONOCIMIENTO NO ECONOMICO |
| 8 | BUENA REMUNERACION | <input type="checkbox"/> | ó | <input type="checkbox"/> | JEFE COMPETENTE Y JUSTO |
| 9 | BUENOS COMPAÑEROS | <input type="checkbox"/> | ó | <input type="checkbox"/> | OPORTUNIDADES DE ASCENSO Y PROGRESO |
| 10 | LA ESTABILIDAD EN EL TRABAJO | <input type="checkbox"/> | ó | <input type="checkbox"/> | UNA BUENA REMUNERACION |
| 11 | JEFE COMPETENTE Y JUSTO | <input type="checkbox"/> | ó | <input type="checkbox"/> | RECONOCIMIENTO NO ECONOMICO |
| 12 | OPORTUNIDAD DE ASCENSO Y PROGRESO | <input type="checkbox"/> | ó | <input type="checkbox"/> | BUENA REMUNERACION |
| 13 | RECONOCIMIENTO NO ECONOMICO | <input type="checkbox"/> | ó | <input type="checkbox"/> | TRABAJO AUTOREALIZANTE |
| 14 | ESTABILIDAD EN EL TRABAJO | <input type="checkbox"/> | ó | <input type="checkbox"/> | OPORTUNIDADES DE ASCENSO Y PROGRESO |
| 15 | BUENOS COMPAÑEROS | <input type="checkbox"/> | ó | <input type="checkbox"/> | RECONOCIMIENTO NO ECONOMICO |
| 16 | BUENA REMUNERACION | <input type="checkbox"/> | ó | <input type="checkbox"/> | TRABAJO AUTOREALIZANTE |
| 17 | BUENOS COMPAÑEROS | <input type="checkbox"/> | ó | <input type="checkbox"/> | JEFE COMPETENTE Y JUSTO |
| 18 | LOCAL FISICO ADECUADO PARA TRABAJAR | <input type="checkbox"/> | ó | <input type="checkbox"/> | RECONOCIMIENTO NO ECONOMICO |
| 19 | JEFE COMPETENTE Y JUSTO | <input type="checkbox"/> | ó | <input type="checkbox"/> | OPORTUNIDADES DE ASCENSO Y PROGRESO |
| 20 | RECONOCIMIENTO NO ECONOMICO | <input type="checkbox"/> | ó | <input type="checkbox"/> | TRABAJO AUTOREALIZANTE |
| 21 | TRABAJO AUTOREALIZANTE | <input type="checkbox"/> | ó | <input type="checkbox"/> | LOCAL FISICO ADECUADO PARA TRABAJAR |
| 22 | LOCAL FISICO ADECUADO | <input type="checkbox"/> | ó | <input type="checkbox"/> | JEFE COMPETENTE Y JUSTO |
| 23 | ESTABILIDAD EN EL TRABAJO | <input type="checkbox"/> | ó | <input type="checkbox"/> | TRABAJO AUTOREALIZANTE |
| 24 | BUENA REMUNERACION | <input type="checkbox"/> | ó | <input type="checkbox"/> | LOCAL FISICO ADECUADO |
| 25 | TRABAJO AUTOREALIZANTE | <input type="checkbox"/> | ó | <input type="checkbox"/> | BUENOS COMPAÑEROS |
| 26 | JEFE COMPETENTE Y JUSTO | <input type="checkbox"/> | ó | <input type="checkbox"/> | RECONOCIMIENTO NO ECONOMICO |
| 27 | RECONOCIMIENTO NO ECONOMICO | <input type="checkbox"/> | ó | <input type="checkbox"/> | ESTABILIDAD EN EL TRABAJO |
| 28 | BUENOS COMPAÑEROS | <input type="checkbox"/> | ó | <input type="checkbox"/> | LOCAL FISICO ADECUADO |
| 29 | ESTABILIDAD EN EL TRABAJO | <input type="checkbox"/> | ó | <input type="checkbox"/> | JEFE COMPETENTE Y JUSTO |
| 30 | TRABAJO AUTOREALIZANTE | <input type="checkbox"/> | ó | <input type="checkbox"/> | OPORTUNIDADES DE ASCENSO Y PROGRESO |
| 31 | BUENOS COMPAÑEROS | <input type="checkbox"/> | ó | <input type="checkbox"/> | ESTABILIDAD EN EL TRABAJO |

Anexo 3.- Tabulación de los 175 formularios (promedios)

	9	149	17	175
	CENTRO	GUARDIAS	EJECUTIVOS	PROMEDIO
OPORTUNIDAD DE ASCENSO Y PROGRESO	6,33	5,05	5,53	5,64
UN TRABAJO AUTOREALIZANTE	3,78	3,69	4,35	3,94
ESTABILIDAD EN EL TRABAJO	4,67	3,54	3,35	3,85
UNA BUENA REMUNERACION	3,89	3,46	3,76	3,70
UN JEFE COMPETENTE Y JUSTO	4,11	3,31	3,24	3,55
TENER BUENOS AMIGOS	2,67	3,81	3,24	3,24
RECONOCIMIENTO NO ECONOMICO	0,78	3,19	2,29	2,09
LOCAL FISICO ADECUADO PARA TRABAJAR	1,78	1,95	2,24	1,99

REFERENCIAS

1. Allen, D. (1999). DESIRE TO FINISH COLLEGE: An empirical link between motivation and persistence. *Research in Higher Education*, 40(4), 461-485. doi: <http://dx.doi.org/10.1023/A:1018740226006>
2. Ankli, R. E., & Palliam, R. (2012). Enabling a motivated workforce: Exploring the sources of motivation. *Development and Learning in Organizations*, 26(2), 7-10. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/14777281211201169>
3. Bjørnebekk, G. (2007). Dispositions related to sensitivity in the neurological basis for activation of approach-avoidance motivation, antisocial attributes and individual differences in aggressive behavior. *Social Behavior and Personality*, 35(9), 1251-1263. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/209902144?accountid=36555>
4. Daw, N. D., & Shohamy, D. (2008). The cognitive neuroscience of motivation and learning. *Social Cognition*, 26(5), 593-620. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/229570490?accountid=36555>
5. Dholakia, U. M., & Bagozzi, R. P. (2002). Mustering motivation to enact decisions: How decision process characteristics influence goal realization. *Journal of Behavioral Decision Making*, 15(3), 167-167. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/214692962?accountid=36555>
6. Drucker, P. F. (1986). *The frontiers of management: where tomorrow's decisions are being shaped today*. New York: Truman Talley Books.

7. Eccles, J. S., & Wigfield, A. (2002). Motivational beliefs, values, and goals. *Annual Review of Psychology*, 53, 109-32. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/205754091?accountid=36555>
8. Faye, C., & Sharpe, D. (2008). Academic motivation in university: The role of basic psychological needs and identity formation. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 40(4), 189-199. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/220495325?accountid=36555>
9. Feldman, R. Psicología, México. (2002), McGraw-Hill, 4a edición. Pag. 345
10. Ferrautti, H. (1996). Management integral - PRODEGE. Quito: PricewaterhouseCoopers.
11. Gao, Z., & Newton, M. (2009). Examining the mediating role of strategy use on students' motivation and Persistence/Effort in physical education. *Journal of Sport Behavior*, 32(3), 278-297. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/215874927?accountid=36555>
12. Genetic Factors in Activity Motivation. (1966). *ChildDevelopment*, 37(3), 663.
13. Haefner, J. J. (2011). The fourth theory of worker motivation. *Industrial Management*, 53(2), 17-21,5. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/1197690927?accountid=36555>
14. Hellriegel, D., & Jackson, S. E. (2005). *Administración: un enfoque basado en competencias* (10a ed.). México, D.F.: Thompson.
15. Herzberg, F. (1959). *The motivation to work* (2d ed.). New York: Wiley.
16. Herzberg, F. (1988). *Herzberg on motivation*. Cleveland, OH: Penton/IPC.
17. Herzberg, F. (2008). *One more time: how do you motivate employees?*. Boston, Mass.: Harvard Business Press.

18. Lawler, J. J. (1998). Not just for the money: An economic theory of personal motivation. *Personnel Psychology*, 51(3), 740-744. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/220138933?accountid=36555>
19. Leonard, N. H., Beauvais, L. L., & Scholl, R. W. (1999). Work Motivation: The Incorporation of Self-Concept-Based Processes. *Human Relations*, 52(8), 969-998.
20. Li, W., Lee, A. M., & Solmon, M. (2008). Effects of dispositional ability conceptions, manipulated learning environments, and intrinsic motivation on persistence and performance: An interaction approach. *Research Quarterly for Exercise and Sport*, 79(1), 51-61. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/218506789?accountid=36555>
21. Madsen, K.B. (1980). Teorías de la motivación. En B.B. Wolman (ed.): *Manual de Psicología General. Vol 4* (pp. 19-23). Barcelona: Martínez Roca.
22. Manso, J. (2002, January 16). El Legado de Frederick Irving Herzberg . *REVISTA Universidad EAFIT*, 128, 80 - 86.
23. Maslow, A. H. (198). *El hombre autorrealizado: Hacia una psicología del ser*. (5ª ed.). Barcelona: Kairós.
24. Mendola, J. (2006). Intuitive hedonism. *Philosophical Studies*, 128(2), 441-477. doi: <http://dx.doi.org/10.1007/s11098-004-7810-5>
25. Meyer, J. P., Becker, T. E., & Vandenberghe, C. (2004). Employee commitment and motivation: A conceptual analysis and integrative model. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 991-1007. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/213939463?accountid=36555>
26. Munro, D. (1997). Levels and processes in motivation and culture. En D. Munro, J.E. Schumaker y S.C. Carr (eds.): *Motivation and Culture* (pp. 3-15). Nueva York: Routledge.

27. O'Connor, D., & Yballe, L. (2007). Maslow revisited: Constructing a roadmap of humannature. *Journal of Management Education*, 31(6), 738-756.
Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/195727460?accountid=36555>
28. Peetz, J., Wilson, A. E., & Strahan, E. J. (2009). So far away: The role of subjective temporal distance to future goals in motivation and behavior. *SocialCognition*, 27(4), 475-495.
Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/229588392?accountid=36555>
29. Petri, H.L. (1991). *Motivation. Theory, Research, and Applications*. Belmont, California: Wadsworth Publishing Company.
30. Rivas, J. (n.d.). *Elabora Tu Monografía Paso a Paso. Elabora Tu Monografía Paso a Paso*. Retrieved March 19, 2014, from <http://elaboratumonografiapasoapaso.com/blog/que-son-la-variables-intervinientes/>
31. Schein, E. H. (1980). *Organizationalpsychology* (3d ed.). EnglewoodCliffs, N.J.: Prentice-Hall.
32. Steins, G. (2000). Motivation in person perception: Role of the other's perspective. *The Journal of Social Psychology*, 140(6), 692-709. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/199811225?accountid=36555>
33. Sudakov, K. V. (2001). The development of the scientific ideas of I. P. Pavlov on the goal reflex in studies of the mechanisms of biological motivation. *Neuroscience and Behavioral Physiology*, 31(1), 87-94. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/222340457?accountid=36555>
34. Veltkamp, M., Aarts, H., & Custers, R. (2008). Perception in the service of goal pursuit: Motivation to attain goals enhances the perceived size of goal-instrumental objects. *Social Cognition*, 26(6), 720-736. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/229574849?accountid=36555>

35. Walsh, P. R. (2011). Creating a "values" chain for sustainable development in developing nations: Where Maslow meets porter. *Environment, Development and Sustainability*, 13(4), 789-805. doi: <http://dx.doi.org/10.1007/s10668-011-9291-y>