

**PROGRAMA DE MOTIVACIÓN LABORAL EN LOS EMPLEADOS DE
HEDIPLANOS, EN MEDELLÍN DURANTE EL PRIMER PERIODO DEL AÑO
2011**

**LORENA BERMÚDEZ BUSTAMANTE
YINA PAOLA VELÁSQUEZ LUANGO**

**FUNDACIÓN UNIVERSITARIA MARÍA CANO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD
PROGRAMA DE PSICOLOGÍA
MEDELLÍN
2011**

**PROGRAMA DE MOTIVACIÓN LABORAL EN LOS EMPLEADOS DE
HEDIPLANOS, EN MEDELLÍN DURANTE EL PRIMER PERIODO DEL AÑO
2011**

**LORENA BERMUDEZ BUSTAMANTE
YINA PAOLA VELÁSQUEZ LUANGO**

**Trabajo de aplicación en el desarrollo del diplomado Gerencia del talento
humano**

**Asesora
ERIKA LUCRECIA GONZALES ARANGO
Psicóloga**

**FUNDACIÓN UNIVERSITARIA MARÍA CANO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD
PROGRAMA DE PSICOLOGÍA
MEDELLÍN
2011**

Nota de aceptación

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Medellín, 26 de mayo de 2.011

RESUMEN ANALÍTICO EJECUTIVO R. A.E.

Título: PROGRAMA DE MOTIVACIÓN LABORAL EN LOS EMPLEADOS DE HEDIPLANOS EN EL SEGUNDO PERIODO DEL AÑO 2011, EN MEDELLÍN.

Autores: Lorena Bermúdez Bustamante, Yina Paola Velásquez Luango.

Fecha: Día 13 de junio del 2011.

Tipo de imprenta: Procesador Word 2007, imprenta arial 12.

Nivel de circulación: Restringida.

Acceso al documento: Fundación Universitaria María Cano. Lorena Bermúdez y Gina Velásquez, Empresa HEDIPLANOS.

Línea de investigación: Gestión humana.

Sublínea: Valoración del talento humano.

Modalidad de trabajo de grado: Diplomado.

Palabras claves: Programas, motivaciones, satisfacciones, empleados, desempeños, teorías, necesidades, estímulos, actividades.

Descripción del estudio: El estudio empieza cuando se conoce la empresa y se empieza a indagar con preguntas básicas a los empleados para detectar las necesidades, luego de tener un conocimiento previo sobre las funciones de cada uno de los trabajadores y de conocer a fondo las actividades que realiza la

empresa, evidenciamos una clara problemática frente a la motivación laboral dejando ver algunas de las dificultades que se están presentando debido a esto. En base a esta primera información que obtenemos a formulamos una propuesta para desarrollar allí nuestro trabajo de grado desarrollando un programa de motivación laboral. Para la implementación de este proyecto se inicio con una encuesta donde los empleados dejaban ver muchas de las cosas o estímulos que les gustaría que la empresa empleara, una vez se identifico cuales eran esos estímulos se procede al desarrollo del programa de motivación llevando a cabo las diferentes actividades.

Metodología: El presente trabajo es de tipo descriptivo con un método deductivo por qué parte de datos generales de enfoque mixto y diseño no experimental

Conclusiones: Por medio de una encuesta realizada a los empleados de la empresa HEDIPLANOS, se evidencia una clara muestra de desmotivación laboral, y se arrojaron unos resultados que mostraron que clase de actividades o cosas les gustaría que se implementaran en la empresa para lograr una motivación frente a sus labores.

Debido a los resultados anteriores se propone la implementación de un programa de motivación laboral, donde se proponen una serie de actividades y programaciones que serán las estrategias para la motivación en los empleados.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	9
1. TITULO	10
2. CARACTERIZACIÓN GENERAL DE LA INSTITUCIÓN OBJETO	11
2.1 OBJETIVO	12
2.2 MISIÓN	12
2.3 VISIÓN	12
3. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA	13
3.1 DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROBLEMA	13
3.2 ANTECEDENTES DE LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA	14
4. DIAGNOSTICO CONTEXTUAL-SITUACIÓN ACTUAL	16
5. OBJETIVOS	17
5.1 OBJETIVO GENERAL	17
5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	17
6. JUSTIFICACIÓN	18
7. POBLACIÓN Y BENEFICIADA	19
8. ASPECTOS METODOLÓGICOS	20
8.1 MÉTODO	20
8.2 TIPO DE ESTUDIO	20
8.3 ENFOQUE	20
8.4 DISEÑO	20
9. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS	22
9.1 CRONOGRAMA	22
9.2 PRESUPUESTO O EJECUCIÓN PRESUPUESTAL	22
10. MARCO LEGAL	23
11. ASPECTOS TEÓRICOS GENERALES	28

11.1 MARCO TEÓRICO	28
11.2 MARCO CONCEPTUAL.....	47
12. RESULTADOS.....	49
12.1 ANALISIS DE LOS RESULTADOS	64
13. CONCLUSIONES	68
14. RECOMENDACIONES.....	69
BIBLIOGRAFÍA.....	70
ANEXOS	71

LISTA DE GRÁFICAS

	Pág.
Grafica 1.	49
Grafica 2.	50
Grafica 3.	51
Grafica 4.	52
Grafica 5.	53
Grafica 6.	54
Grafica 7.	55
Grafica 8.	56
Grafica 9.	57
Grafica 10.	58
Grafica 11.	59
Grafica 12.	60
Grafica 13.	61
Grafica 14.	62
Grafica 15.	63

INTRODUCCIÓN

Siguiendo con el reto del mundo laboral, quien exige cada vez más altos niveles de competitividad, y el desarrollo de estrategias que permitan un excelente desempeño laboral, el cual hace pensar en una estrategia que contribuya a seguir con ese reto de la vida.

Al hacer referencia sobre el desempeño laboral, hay que partir de lo que es la motivación laboral, elemento clave y básico para la consecución de este. Todos los seres humanos poseen diferentes motivaciones que son las que impulsan a la realización de las actividades a nivel personal, familiar, educativo, social y laboral. Convirtiendo así a la motivación como ingrediente principal que lleva al ser humano a cumplir satisfactoriamente las acciones propuestas. Teniendo esto claro, se puede decir que el desempeño laboral depende de la motivación que se tenga para este, una clara motivación en el área laboral conlleva a que el desempeño sea más efectivo, pero la ausencia o falta de una motivación puede causar un bajo o nulo desempeño.

Considerando lo anterior, se ve la necesidad de crear un programa de motivación que ayude a mantener una motivación laboral clara y establecida adecuadamente, en los empleados de HEDIPLANOS, la motivación laboral es el impulso que inicia, guía y mantiene el comportamiento hasta alcanzar la meta u objetivo, es un estímulo que mueve a la persona a realizar determinadas acciones y persistir en ellas para su culminación y está relacionado con la voluntad e interés.

1. TITULO

**PROGRAMA DE MOTIVACIÓN LABORAL EN LOS EMPLEADOS DE
HEDIPLANOS, DURANTE EL PRIMER SEMESTRE DEL AÑO 2011**

2. CARACTERIZACIÓN GENERAL DE LA INSTITUCIÓN OBJETO (MARCO CONTEXTUAL)

La empresa HEDIPLANOS (Heliográficas-Dibujo-Impresión), se encuentra ubicada en la Cr 74 N° 40-48 en Laureles, fue fundada en el año 1997, por la señora Olga Cecilia Salazar (Gerente y Representante Legal) y el señor Jorge Albeiro Osorio (Departamento Técnico, diseño y sistemas CAD).

Nació de las necesidades presentadas y sugeridas por clientes que solicitaban servicios ágiles con cumplimiento y calidad.

La empresa inicialmente Prestaba los servicios de digitalización, Actualización catastral. Ya que sus fundadores tenían gran experiencia en este campo.

Con el tiempo se fueron ampliando los servicios, y actualmente ofrecemos a empresas y clientes independientes Impresión digital.

Para planos de gran formato, heliografía, Diseño arquitectónico, cálculos.

Estructurales, Dibujo, Ambientaciones, Levantamiento y actualización de todo tipo de construcciones (Unidades Hospitalarias, Colegios y edificios).

La empresa en los dos primeros años de su fundación estuvo ubicada en el barrio Belén. Luego por estrategia y para estar más cerca de la mayoría de nuestro cliente estamos en el barrio laureles.

Cuenta con equipos y personas idóneas para realización de nuestras labores diarias.

Esta empresa se especializa en la más variada y completa disposición para todas las empresas y personas que trabajan en el medio de la construcción; cuenta con la disposición y asesoría de profesionales que brindan apoyo los clientes en la selección de la mejor opción para que se ajuste a sus necesidades.

2.1 OBJETIVO

El objetivo diario es cumplir de manera acertada a cada uno de los clientes y prestarles los servicios de una manera oportuna, el objetivo a mediano plazo es brindar más servicios como: perspectivas y animación, de las cuales ya estamos realizando las investigaciones y adecuaciones de los distintos programas para tal fin.

2.2 MISIÓN

Buscar las actividades y proyectos de clientes se desarrollen con alto estándar de calidad y creatividad que permitan dar solución, garantía y satisfacción a clientes, trabajadores y proveedores dando una atención personalizada con un plan estructurado de comunicación y desarrollo.

2.3 VISIÓN

Establecerse como una empresa líder en servicios y desarrollos de todo tipo de proyectos para la construcción, destacándose como la mejor opción reconocida por su excelencia en el trabajo y búsqueda continua de soluciones para los proyectos de nuestros clientes; Además formamos alianzas estratégicas para ampliar y fortalecer nuestros servicios, con el fin de crecer más rápidamente y complementarnos.

3. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

3.1 DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROBLEMA

La motivación ha sido uno de los más relevantes complementos que tiene el hombre para lograr sus metas u objetivos en cualquier área de la vida. Haciendo referencia al área laboral se ha evidenciado que cuando no hay una motivación el hombre no desempeña satisfactoriamente su trabajo a falta del impulso que lo conlleve al logro; la empresa HEDIPLANOS no es la excepción en estos momentos la falta de motivación en los empleados está generando riesgos de deserción, un notorio ausentismo laboral, falta de colaboración para trabajar horas extras y domingos, además de una demora en entrega de los planos cuando son urgentes, todos estos problemas se han venido presentando a causa de una desmotivación que casi en su totalidad están presentando los trabajadores. es por esto que se hace necesario trabajar este aspecto en esta empresa.

Se encontró entonces que se presentan las siguientes dificultades:

- Un nivel bajo de desempeño
- Conflictos entre compañeros de trabajo
- Devolución de planos
- Pérdidas significativas de clientes
- Incumplimiento en el horario de trabajo

Estas son específicamente las consecuencias de no manejar un programa de motivación laboral que pueda incentivar el trabajo en los empleados de HEDIPLANOS

3.2 ANTECEDENTES DE LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

En la empresa HEDIPLANOS se han realizado anteriormente algunas actividades que han generado impactos positivos en los empleados, como dos salidas al año, donde ha participado todo el grupo familiar y algunas integraciones dentro de la empresa para compartir días como navidad y día de los niños. La empresa no tiene antecedentes de haber realizado una encuesta para identificar las motivaciones de los empleados, tampoco ha implementado programas de capacitación que le sirva a los empleados para su desempeño laboral, personal y profesional, ni se ha trabajado un programa específico sobre motivación, programa que se pretende implementar, para la identificación y el reforzamiento de la motivación y por ende la obtención de un desempeño satisfactorio y de mayor productividad para la empresa.

- **Trabajos similares:**

Grado de satisfacción laboral de los funcionarios del sector público de los cargos medios de la contraloría general de Medellín.

Este trabajo se realiza para conocer el grado de satisfacción laboral en la población trabajadora en la ciudad de Medellín, que llame la atención de los empleados y les permita plantear diferentes alternativas de acción, que han de ajustarse de acuerdo con los resultados que obtenga.

El objetivo general es evaluar el grado de satisfacción laboral de los empleados en la contraloría general de Medellín, utilizando como instrumento la encuesta estructurada, para que sirva de medio de información a las empresas y autoevalúen sus acciones para mantener el activo más valioso de su la gestión humana

Autor: Juan Andrés Cañola Márquez, Fundación universitaria María Cano.

Motivación en la contraloría general de Medellín. Este trabajo consta de 6 capítulos se hace con el fin de determinar las causas que puedan provocar el descenso de la motivación laboral en la contraloría general de Medellín, ya que en el año 2003 por motivo de una reestructuración de la contraloría por razones presupuestales, genero desmotivación en los funcionarios de la contraloría, desmotivación que provoca una actitud de bajo rendimiento laboral.

En este trabajo se implementaron algunas estrategias basadas en la comunicación asertiva, que permitió la innovación de los empleados de las empresas, se incrementaron factores de motivación laboral, se hizo unas recomendaciones a los directivos sobre el reconocimiento por parte de ellos y los jefes al personal en general y se realizaron capacitaciones con actividades que motivaron el trabajo en equipo.

Autores: Karina Andrea Paredes Castillo, Luz Deiner Obregón Cataño, Luz Maira Sanguino Cotte, Marisa Reyes Ramírez

4. DIAGNOSTICO CONTEXTUAL-SITUACIÓN ACTUAL

En la empresa HEDIPLANOS, se está presentando un ambiente tenso desde que el gerente debido a la falta de colaboración para trabajar los días domingo, ha recargado el horario de lunes a viernes sin remuneración económica, ha rebajado la hora del almuerzo, el trato con los empleado a cambiado es un poco distante, y ha negado algunos permisos hasta nueva orden. Esto ha generado mayor desmotivación laboral en los empleados y una preocupación mayor para el gerente frente al crecimiento de su empresa.

5. OBJETIVOS

5.1 OBJETIVO GENERAL

Crear un Programa de motivación laboral de los empleados de HEDIPLANOS, en Medellín durante el primer semestre del año 2011.

5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar los diferentes motivadores que necesitan los empleados de la empresa HEDIPLANOS para mejorar su desempeño laboral.
- Crear un plan de mejoramiento que le permita a los empleados de HEDIPLANOS tener una mejor motivación laboral.
- Contribuir a un mejor desempeño laboral por medio de una secuencia de actividades que permitan mejorar el desempeño laboral de los empleados de HEDIPLANOS

6. JUSTIFICACIÓN

La motivación laboral es la fuerza impulsadora de la conducta lo que determina la buena medida y casi siempre nuestro éxito o nuestro fracaso, en el sentido de que lleva a utilizar en mayor medida las reales capacidades. La motivación es esencial en toda actividad humana y por supuesto en el entrenamiento y competencia.

Este proyecto surge como respuesta a una necesidad evidente que se presenta en la empresa HEDIPLANOS, de aquí surge la idea de crear un programa de motivación laboral donde las personas de dicha empresa adquieran de forma positiva este proceso.

La elaboración de este proyecto es indispensable para garantizar y buscar medios que le permitan a los empleados de HEDIPLANOS, tener más motivación en su desempeño laboral, es por esto que se pretende con el desarrollo de este trabajo brindar la oportunidad de mejorar la calidad de vida de los empleados ofreciendo un programa de capacitación que les permita mejorar su desempeño y motivación laboral.

Es muy importante para la empresa desarrollar este trabajo ya que es un elemento fundamental para su éxito y de ello dependen los objetivos de la empresa.

Este proyecto nos ayuda a tener más crecimiento en la parte profesional y persona teniendo en cuenta que parte de parámetros importantes y esenciales, además el hecho de hacer esta investigación se hace muy importante para nosotras como futuras psicólogas ya que es algo que constantemente se presentara en el ámbito laboral y no estaremos ajenas a él, su desarrollo nos servirá más adelante para tener las herramientas y el conocimiento necesario para intervenir.

7. POBLACIÓN Y BENEFICIADA

POBLACIÓN: la población con la que se cuenta para el desarrollo de este proyecto es todo el personal de HEDIPLANOS.

MUESTRA: se toma como muestra 5 empleados de la empresa HEDIPLANOS, distribuidos así:

1 Jefe

2 Delineantes

1 Mensajero

1 Secretaria

8. ASPECTOS METODOLÓGICOS

8.1 MÉTODO

El método a utilizar es deductivo, ya que parte de datos generales aceptados como validos para llegar a una conclusión de tipo particular, esto se haría por medio de una encuesta que se aplicara al personal de HEDIPLANOS.

8.2 TIPO DE ESTUDIO

Es una investigación que se define como descriptiva, es decir describe la situación prevalente, permitiendo mostrar como es y cómo se dan los diferentes aspectos del tema objeto de investigación, se muestra de forma organizada el proceso a seguir en la recolección de información, así como la organización y análisis de la misma.

8.3 ENFOQUE

Esta investigación es mixta ya que es un proceso que recolecta, analiza y vincula datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio.

8.4 DISEÑO

Este diseño es no experimental, se realiza sin manipular deliberadamente las variables independientemente, se basa en variables que ya ocurrieron o se dieron en la realidad sin la intervención directa del investigador. Es una investigación transversal ya que se recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único, su propósito es describir variables y analizar su incidencia o interrelación en un momento dado.

Fuentes primarias de información: se realizó una encuesta al personal de HEDIPLANOS, la cual arrojó resultados que sirvieron para la ejecución de un programa de motivación laboral.

Fuente secundaria de información: se recolectó la información por medio de libros que trabajan sobre el tema de motivación laboral.

9. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS

9.1 CRONOGRAMA

Actividad	SEMANA															
	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16
Visita a la empresa para explicar la aplicación del trabajo	x															
Aplicación de encuesta			x													
Tabulación y resultados de encuesta			x													

9.2 PRESUPUESTO O EJECUCIÓN PRESUPUESTAL

Rubro	Justificación	Valor unitario	Valor total
Pasajes		3000	12.000
fotocopias		50	5000
Total presupuestado			

10. MARCO LEGAL

La empresa HEDIPLANOS, siendo una empresa la cual se dedica a la creación de planos por profesionales en arquitectura, está regida por las siguientes leyes:

De acuerdo al artículo 1ro de la Ley 435 de 1998 se define así:

Para todos los efectos legales, entiéndase por arquitectura, la profesión a nivel universitario, cuya formación consiste en el arte de diseñar y crear espacios, de construir obras materiales para el uso y comodidad de los seres humanos, cuyo campo de acción se desarrolla fundamentalmente con un conjunto de principios técnicos y artísticos que regulan dicho arte.

El ejercicio profesional de la arquitectura es la actividad desarrollada por los arquitectos en materia de diseño, construcción, ampliación, conservación, alteración o restauración de un edificio o de un grupo de edificios.

Este ejercicio profesional incluye la planificación estratégica y del uso de la tierra, el urbanismo y el diseño urbano. En desarrollo de las anteriores actividades, el arquitecto puede realizar estudios preliminares, diseños, modelos, dibujos, especificaciones y documentación técnica, coordinación de documentación técnica y actividades de otros profesionales especializados, planificación, economía, coordinación, administración y vigilancia del proyecto y de la construcción.

Son profesiones auxiliares de la arquitectura, aquéllas amparadas por el título académico de formación técnica profesional, tecnológica, conferido por instituciones de Educación Superior, legalmente autorizadas y que tengan relación con la ejecución o el desarrollo de las tareas, obras o actividades de la arquitectura en cualquiera de sus ramas.

Ley 435 de 1998. Por la cual se reglamenta el ejercicio de la profesión de Arquitectura y sus profesiones auxiliares, se crea el Consejo Profesional Nacional de Arquitectura y sus profesiones auxiliares, se dicta el Código de Ética Profesional, se establece el Régimen Disciplinario para estas profesiones, se reestructura el Consejo Profesional Nacional de Ingeniería y Arquitectura en Consejo Profesional Nacional de Ingeniería y sus profesiones auxiliares y otras disposiciones.

Decreto 932 de 1998. Por el cual se reglamenta el artículo 9o. de la Ley 435 de 1998, en lo referente a la integración del Consejo Profesional Nacional de Arquitectura y sus Profesiones Auxiliares

Acuerdo No. 02 de 2009. Por el cual se concede una distinción a los Arquitectos y Profesionales Auxiliares de la Arquitectura”

Acuerdo No. 01 de 2009. Por el cual se modifica el artículo décimo cuarto del Acuerdo 03 de 2007. "De la expedición de Certificados de Vigencia Profesional Digital"

Acuerdo No. 08 de 2005. Por el cual se reglamenta la inversión de los recursos del rubro de fomento del consejo Profesional Nacional de Arquitectura y sus Profesiones Auxiliares.

Acuerdo de 2006. Por la cual se establecen las tarifas por concepto de los servicios que presta el Consejo Profesional Nacional de Arquitectura y sus Profesiones Auxiliares CPNAA

Acuerdo No 06 de 2006. Por medio del cual se adopta el manual de funciones, procesos y procedimientos del Consejo Profesional Nacional de Arquitectura y sus Profesiones Auxiliares.

Acuerdo No. 03 de 2007. Por el cual se adopta el reglamento para la expedición de la matrícula profesional de los arquitectos, el certificado de inscripción profesional de los profesionales auxiliares de la arquitectura y la licencia temporal especial para los profesionales extranjeros domiciliados en el exterior; la expedición de duplicados de tarjetas y de certificaciones de vigencia profesional.

Por el cual se modifica el artículo décimo cuarto del Acuerdo No. 03 de 2007.

Acuerdo No. 04 de 2007. Por el cual se deroga el Acuerdo No. 06 del 15 de diciembre de 2006 y se modifica la Estructura Orgánica del Consejo Profesional Nacional de Arquitectura y sus Profesiones Auxiliares - CPNAA, y se señalan las funciones de su dependencia.

Acuerdo No. 05 de 2007. Por el cual se deroga el Acuerdo 07 del 15 de diciembre de 2005 y se modifica la estructura de planta de personal del Consejo Profesional Nacional de Arquitectura y sus Profesiones Auxiliares y se señala la denominación, naturaleza y remuneración de los cargos".

Acuerdo No. 06 de 2007. "Por medio de la cual se dictan normas generales sobre el presupuesto del Consejo Profesional Nacional de Arquitectura.

Acuerdo No. 05 de 2009. "Por el cual se deroga el Acuerdo No. 06 del 10 de diciembre de 2007 y se dictan normas generales sobre el presupuesto del Consejo Profesional Nacional de Arquitectura y sus Profesiones Auxiliares"

Acuerdo No. 02 de 2010. Por el cual se establece el reglamento para la expedición de la matrícula profesional de los arquitectos, el certificado de inscripción profesional de los profesionales auxiliares de la arquitectura, la licencia temporal especial para los profesionales extranjeros domiciliados en el exterior, la

expedición de duplicados de tarjetas de matrícula profesional y certificados de inscripción profesional, y de certificaciones de vigencia profesional digital”

Resolución No. 02 de 2011. Por medio de la cual se reajusta el presupuesto del Consejo Profesional Nacional de Arquitectura y sus Profesiones Auxiliares aprobado para la vigencia del año 2011, mediante Resolución No. 617 del 2 de diciembre de 2010”

Resolución No. 04 de 2010. Por medio de la cual se reajusta el presupuesto del Consejo Profesional Nacional de Arquitectura y sus Profesiones Auxiliares aprobado para la vigencia del año 2010, mediante resolución No. 134 del 13 de noviembre de 2009.

Resolución No. 21 de 2006. Por la cual se crea y reglamenta la entrega de informes de gestión y resultados de los procesos de empalme al finalizar la gestión de los Consejeros y empleados del Consejo Profesional Nacional de Arquitectura y sus Profesiones Auxiliares.

Resolución No. 23 de 2007. Por la cual se Adopta la Carta de Valores y Compromisos Éticos del Consejo Profesional Nacional de Arquitectura y sus Profesiones Auxiliares.

Resolución No. 23 de 2009. Por el cual se establece las Profesiones Auxiliares de la Arquitectura

Resolución No. 24 de 2007. Por medio del cual se adoptan las medidas preventivas y correctivas en situaciones de acoso laboral, se establece un procedimiento interno para superar las que ocurran en el Consejo Profesional Nacional de Arquitectura y sus Profesiones Auxiliares y se crea el comité mediador en la resolución de conflictos.

Resolución No. 418 de 2010. “Por medio de la cual se conceden vacaciones colectivas remuneradas a los trabajadores del Consejo Profesional Nacional de Arquitectura y sus Profesiones Auxiliares, se suspenden términos y la atención al público en general”

Resolución Nro. 449 de 2010: manual de contratación. “Por medio de la cual se adopta el Manual de Contratación para el Consejo Profesional Nacional de Arquitectura y sus Profesiones Auxiliares”

11. ASPECTOS TEÓRICOS GENERALES

11.1 MARCO TEÓRICO

Que es la motivación?¹ Probablemente se debe comenzar diciendo lo que no es motivación. Mucha gente la percibe como una característica personal, esto es, algunos la tiene, otros no. en la práctica, algunos gerentes etiquetan a los empleados que parecen carecer de motivación, como los perezosos. Tal etiqueta hace suponer que un individuo es siempre flojo o que carece de motivación. Nuestro conocimiento sobre la motivación nos dice que esto no es verdad. Lo que sabemos es que la motivación nos dice que esto no es verdad. Lo que sabemos es que la motivación es el resultado de las interacciones del individuo y la situación. Ciertamente, los individuos difieren en su dirección básica motivacional. Pero el mismo empleado que se aburre rápidamente cuando jala una palanca sobre su prensa de perforación podría jalar la palanca de una maquina tragamonedas en las vegas por horas si la mínima señal de aburrimiento. Usted podría leer una novela de una sentada, y sin embargo encontrar difícil leer un libro de texto más de 20 minutos. No necesariamente es usted, es la situación. Así que mientras analizamos el concepto de motivación, mantenga en mente que el nivel de motivación varía tanto de individuo a otro, como en el mismo individuo, dependiendo del momento que se trate.

Se define la motivación como la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionadas por la habilidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual. Como la motivación general concierne al esfuerzo hacia cualquier meta, estrecharemos el enfoque hacia las metas organizacionales a fin de reflejar nuestro interés singular en el comportamiento

¹ STEPHEN P, Robbins. Comportamiento organizacional octava edición. México: Prentice Hall.1999. P 168

relacionado con el trabajo. Los tres elementos clave en nuestra definición son el esfuerzo, las metas organizacionales y las necesidades.

El elemento esfuerzo es una medida de la intensidad. Cuando alguien está motivado, él o ella se dedican con ahínco a su meta. Pero con altos niveles de motivación es improbable obtener resultados favorables de desempeño de trabajo a menos que el esfuerzo sea canalizado en la dirección que beneficia a la organización. Por tanto debemos considerar la calidad del esfuerzo como también la intensidad. El tipo de esfuerzo dirigido hacia las metas de la organización y que es consistente con éstas, es el que deberíamos buscar. Finalmente, trataremos la motivación como un proceso de satisfacción de la necesidad. Una necesidad, en nuestra terminología, significa algún estado interno que hace que ciertos resultados parezcan atractivos. Una necesidad insatisfecha crea tensión que estimula el impulso dentro del individuo. Tres impulsos generan un comportamiento de búsqueda para encontrar metas particulares que si, se logran, satisfarán la necesidad y favorecerán la reducción de la tensión.

Por tanto, se puede decir que los empleados motivados están en un estado de tensión. Para aliviar esta tensión, ejercen un esfuerzo. Mientras más grande sea la primera, más grande será el nivel de esfuerzo. Si el esfuerzo conduce a la satisfacción de la necesidad, la tensión se reduce. Pero ya que estamos interesados en el comportamiento en el trabajo, esta reducción de la tensión del esfuerzo debe también ser dirigida hacia las metas organizacionales. Por tanto, es inherente a nuestra definición de la motivación el requerimiento de que las necesidades individuales deben ser compatibles y consistentes con las metas de la organización. Cuando esto no ocurre, es posible que se tengan individuos que ejerzan altos niveles de esfuerzo pero que en realidad operen contra los intereses de la organización. Esto, incidentalmente, no es tan usual. Por ejemplo, algunos empleados por lo regular pasan mucho tiempo hablando con amigos en el trabajo

a fin de satisfacer sus necesidades sociales. Existe un alto nivel de esfuerzo, sólo que está dirigido en forma improductiva.

La motivación laboral consiste fundamentalmente en tener culturas y valores comparativos que conduzcan a un alto desempeño, por esto es necesario pensar que puede hacer uno por estimular a las personas que favorezca tanto los intereses de la organización como los suyos propios, la clave está en explorar motivaciones para crear un ambiente donde la gente quiera trabajar y se sienta tratado como persona en la organización que pertenezca y puedan ser tenidas en cuenta sus necesidades.

La motivación humana ha sido caracterizada como un proceso psicológico relacionado con el impulso (amplitud), dirección y persistencia de la conducta (Steers y porter, 1975; Campbell y Pritchard, 1976, Naylor, Pritchard y Ilgen, 1980; Locke y otros, 1981; 1989; 1991, Mitchell, 1982, Ilgen y Klein, 1988, katzell y Thompson, 1990; Kanfer 1990, 1992). Las personas necesitan realizar bien sus tareas en el trabajo y para ello cuentan con un conjunto de habilidades, conocimientos y destrezas que si son adecuadas ayudan a la realización de sus cometidas labores, para que el trabajo se realice de forma adecuada, e incluso mejore en calidad y cantidad, son necesarios otros factores de carácter psicosocial.²

En el proceso de desempeño en el trabajo interviene además de las habilidades, destrezas, aptitudes y conocimientos, procesos psíquicos de carácter motivacional como el interés, la voluntad, la intención de realizar el trabajo.

² PEIRO, J.M; PRIETO, F. Tratado de la psicología del trabajo Vol. I: La actitud laboral en su contexto. México: Editorial síntesis psicológica. 1996. P 215

Campbell y Pritchard (1976), han señalado que el desempeño laboral depende de distintos factores multiplicativamente relacionados, como son el nivel de aptitudes, destrezas y comprensión de la tarea, la decisión de tomar esfuerzo, la decisión de persistir en la tarea y algunas condiciones facilitadoras e inhibidoras que no se encuentran bajo el control de la persona. La acción dirigida a los objetivos relacionada con el desempeño en el trabajo, está en función de fenómenos cognitivos como la comprensión de la tarea, las aptitudes o el estilo de procesar la información, otros de tipo motor como las destrezas; y otros de carácter motivacional como la voluntad, el interés o el valor. Para que se realicen esas conductas, la empresa proporciona una serie de recursos materiales, técnicos y humanos y favorece la posibilidad de que las personas puedan satisfacer sus necesidades y conseguir sus metas.³

Aspectos motivadores del trabajo. Gran parte de la actividad laboral está motivada; es decir se trata de una conducta dirigida a objetivos, auto regulada, controlada a nivel automático y/o cognitivo, persistente durante un periodo de tiempo, y “actitud” por un conjunto de necesidades, emociones, valores, metas y expectativas, desde esta perspectiva, es necesario tener en cuenta que la actitud laboral no se da en un vacío, si no en un contexto que hace referencia a aquellas tareas, situaciones, objetivos, actividades, personas y políticas que de algún modo está influyendo en la activación, esfuerzo y mantenimiento de la conducta de las personas en el trabajo.

Para poder comprender mejor el contexto de la conducta motivada, resulta de utilidad de dos grandes conjuntos de aspectos del trabajo que son motivadores de la conducta laboral, siendo recursos que puede utilizar la empresa para motivar a

³ *Ibid.*; p 216

sus trabajadores, estos son los motivadores del entorno laboral y los motivadores de contenido del trabajo.⁴

Motivadores del entorno laboral:⁵

- Dinero: es uno de los resultados del trabajo evaluados como importantes, básicamente el dinero es algo que se desea puesto que puede proporcionar otros bienes materiales, además sirve también como unidad de valor social, ya que proporciona estatus y prestigio social.

En el estudio hecho por Mow (1987) y también en posteriores estudios sobre el significado del trabajo, las personas consideran el dinero como el aspecto más valorado del trabajo y cuando se les pregunta por que trabajan la respuesta perceptualmente dado es “para conseguir dinero que se necesita”, el potencial motivador del dinero varia en funcionamiento de muchas variables resultando compleja la elaboración de sistemas de pagos e incentivos.

- Estabilidad en el empleo: constituye otros aspectos del entorno laboral que también resulta muy valorado, además de los valores económicos asociados al valor “trabajo estable y fijo” como contar con ingresos de por vida, la persona que se encuentra segura en el trabajo tiene la sensación de ser competente de sus esfuerzos contribuyendo de algún modo a la sociedad, y de que en general puedan planificar su vida fuera del trabajo.

Las connotaciones motivacionales de seguridad suelen tener carácter extrínseco, así no sea el propio trabajo lo que motiva si no la seguridad del tenerlo.

⁴ Ibid. P 217

⁵ Ibid. 217-220

- Oportunidades de ascenso y promoción: a lo largo de la carrera laboral de los trabajadores, constituyen un importante factor motivacional del trabajo que se lleva a cabo en contextos organizacionales.

La importancia concedida y promoción a lo largo de la empresa, lleva asociadas expectativas y valores en relación con las posibilidades de conseguir mayor estatus laboral y social, el reconocimiento de las aptitudes, esfuerzos, tareas y habilidades por parte de la empresa, los mayores riesgos económicos, el deseo de mayor desarrollo y crecimiento psicológico, el deseo de justicia y equidad cuando una persona cree tener un ascenso o promoción, el ingreso de responsabilidad y autonomía laboral, y la posibilidad de realizar tareas más interesantes y significativas.

Sin embargo es necesario tener en cuenta que no todos los trabajadores desean ser promocionados o ascendidos.

- Condiciones de trabajo: estas representan un amplio rango de circunstancias relevantes para el desempeño del trabajo entre las que cabe mencionar la disponibilidad de recursos materiales y técnicos, las buenas condiciones físicas de trabajo, el horario de trabajo. La carencia de recursos materiales y técnicos en un trabajo (iluminación, ventilación, espacio etc.).

- Ambiente social del trabajo: puede entenderse como un amplio conjunto de procesos sociales que se dan en el trabajo para interactuar con compañeros, clientes etc. Y las características motivacionales del propio grupo de trabajo, la interacción social supone para algunas personas un aspecto muy valorado que puede llegar a convertirse en uno de los principales motivadores de su conducta en el trabajo. A partir de las interacciones con otras se satisfacen necesidades de afiliación y contacto social, además de obtener determinados resultados valorados

como son el reconocimiento verbal por un trabajo bien hecho. Zornoza y Piero (1996) y Prieto, Salanova y Peiro (1996).

- Oportunidades de utilizar conocimientos, habilidades y destrezas: las oportunidades que el puesto de trabajo ofrece para la utilización de desarrollo de conocimientos, destrezas y habilidades, constituye un factor motivacional de gran relevancia, se puede producir, un ajuste entre habilidades, conocimientos, competencias, y destrezas que posee la persona y las que demanda el puesto, cada puesto requiere una serie de conocimientos, aptitudes, destrezas y competencia de las personas que lo tiene que ejecutar, este aspecto resulta un factor motivante que se produzca un ajuste óptimo entre las características del puesto y características de la persona que lo desempeña.

Diferentes autores hablan sobre las necesidades de la motivación laboral en la conducta.

La necesidad de poder descrita por Mc Clelland, como el deseo que impulsa a tener influencia sobre los otros y la posibilidad de ejercer control sobre ellos, las personas con elevadas necesidades de poder prefieren situaciones competitivas y orientadas hacia el estatus, están preocupados por ganar un prestigio e influencia más que por una realización afectiva.⁶

Por su parte Maslow (1943-1954) desarrolló una jerarquía de necesidades que ha tenido una amplia repercusión en la teoría y práctica organizacional, Maslow se basó en la idea de que la conducta es activada por las necesidades básicas que resultan de la privación de los objetos que normalmente las satisfacen. Distinguió cinco tipos de necesidades que están ordenadas jerárquicamente en función de su importancia, de tal modo que el comportamiento está controlado principalmente

⁶ *Ibíd.* P 227

por el tipo de necesidades más bajo que todavía se encuentra insatisfecho. Las necesidades de nivel inferiores son las fisiológicas (relevantes por la supervivencia del organismo como el hambre y la sed) de seguridad (de tener una existencia libre de amenazas en un medio relativamente estable) y las superiores son las necesidades sociales (que incluyen las de amistad, de cariño y de pertenencia a grupos) de estimación o de autoestima (que se relacionan con la auto percepción de la propia persona) y de autorrealización, la aceptación de una ordenación jerárquica de las necesidades permite establecer para cada individuo su nivel de motivación y de atender así sus necesidades en función del nivel en que se encuentran.

Mc Gregor (1976) señala que la organización ha de posibilitar a sus miembros las consecuencias de sus propias metas al tiempo que dirigen sus esfuerzos hacia los objetivos de la organización, se trata de un proceso de creación de oportunidades, liberación de potencial humano, eliminación de obstáculos y fomento del crecimiento personal.⁷

Por su parte la satisfacción laboral se caracteriza por el estado emocional o placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales de la persona (Locke 1976). Locke (1976) identificó nueve dimensiones.⁸

- Satisfacción con el trabajo: incluye el interés del trabajo, la variedad, las oportunidades de aprendizaje, la dificultad, la cantidad de trabajo, las posibilidades de éxito o control sobre los métodos.
- La satisfacción con el salario: hace referencia con el aspecto cuantitativo del sueldo, al la equidad respecto al mismo o al método de distribución

⁷ *Ibíd.* P 227-228

⁸ *Ibíd.* P 348

- La satisfacción con las promociones: referida a las oportunidades de formación o a la base a partir de que se produce la promoción.
- La satisfacción con el reconocimiento. Incluye los elogios por la realización del trabajo, los créditos por el trabajo realizado a las críticas.
- La satisfacción con los beneficios: tales como las pensiones, los seguros médicos o vacaciones.
- La satisfacción con las condiciones de trabajo: tales como el horario, los descansos, la compensación física del lugar de trabajo, la ventilación o la temperatura.
- La satisfacción con la supervivencia: referida al estilo de supervivencia o las habilidades técnicas, de relaciones humanas o administrativas.
- Satisfacción con los compañeros: incluye las competencias de estos o el apoyo o amistad recibida de los mismos.
- Satisfacción con la compañía y la dirección: Incluye aspectos con la política de beneficios y de salarios de la organización.

Herzberg, establece que no son los mismos motivadores para rendir bien en el trabajo y los motivadores para rendir mal; en el primero es determinante el trabajo y en el segundo el contexto del trabajo. El origen en la motivación del trabajo suele ser el trabajo mismo, en cuanto que el origen de la insatisfacción se haya en las

personas y en las cosas que forman el medio laboral (pág. 31, motivación al trabajo).⁹

Primeras teorías de la motivación. En la década de los cincuenta fue un periodo fructífero en el desarrollo de los conceptos motivacionales. Tres teorías específicas se formularon durante este periodo, las cuales, aunque duramente atacadas y ahora cuestionables en términos de validación, son todavía probablemente las explicaciones mejor conocidas de la motivación del individuo estas son la teoría de la jerarquía de las necesidades, las teorías X y Y, la teoría de la motivación de higiene. Como veremos más adelante en este capítulo, desde entonces hemos desarrollado explicaciones más validas de la motivación, pero debería conocer estas primeras teorías al menos dos razones: 1- representan la base sobre la cual se han desarrollado las teorías contemporáneas y 2- en la práctica, los gerentes por lo regular utilizan estas teorías y su terminología para explicar la motivación del empleado.¹⁰

Teoría de la jerarquía de las necesidades. (Ya antes mencionada). Teoría X y Teoría Y. Douglas MacGregor propuso dos posiciones distintas de los seres humanos una básicamente negativa, nombrada teoría X y otra básicamente positiva, nombrada.

Teoría Y. Después de ver la manera en la cual los gerentes trataban con sus empleados, McGregor concluyó que la visión del gerente acerca de la naturaleza de los seres humanos está basada en ciertas suposiciones de grupo y que el tiende a moldear su comportamiento hacia los subordinados de acuerdo con estas posiciones.

⁹ RODRIGUEZ ESTRADA, Mauro. Motivación al trabajo Segunda edición. México D.F: Editorial el manual moderno S.S de C.V. - Santa fe. 1988. P 31

¹⁰ STEPHEN P, Robbins. Comportamiento organizacional octava edición. México: Prentice Hall. 1999. Pág 169.

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

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

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

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

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

Por desgracia, no existe evidencia que confirme cualquier grupo de suposiciones como válido, o de que aceptar las premisas de la teoría Y y alterar las acciones propias en concordancia con aquél llevarán a tener más trabajadores motivados. Como será evidente más adelante e este capítulo. Tanto las premisas de la teoría X como las de la teoría Y pueden ser apropiadas en situaciones particulares.¹¹

Teoría de la motivación – higiene. El psicólogo Frederick Herzberg propuso la teoría de la motivación – higiene. En la creencia de que la relación de un individuo con su trabajo es básica y que su actitud hacia su trabajo bien puede determinar el éxito o el fracaso del individuo, Herzberg investigó la pregunta: “¿Qué quiere la gente de sus trabajos?”. El pidió a la gente que describiera en detalle, situaciones en las que sentía excepcionalmente bien y mal acerca de sus trabajos. Estas respuestas se tabularon y se separaron por categorías. Los factores que afectan las actitudes hacia el trabajo, como se reporto en 12 investigaciones conducidas por Herzberg.

De las respuestas separadas por categorías, Herzberg concluyó que las respuestas que la gente dio cuando se sentía bien en su trabajo eran muy

¹¹ Ibid pag170 - 171

diferentes de las contestaciones dadas cuando se sentían mal. Ciertas características tienden a estar consistentemente relacionadas con la satisfacción en el trabajo, y otros con la insatisfacción en el trabajo. Los factores intrínsecos, como el logro, el conocimiento, el trabajo en sí mismo, la responsabilidad y el crecimiento parecen estar relacionados con la satisfacción en el trabajo. Cuando aquellos interrogados se sentían bien acerca de su trabajo, tendían a atribuir estas características a ellos mismos. Por otro lado, cuando estaban insatisfechos, tendían a citar factores extrínsecos, como la política de la compañía y la administración, la supervisión, las relaciones interpersonales y las condiciones de trabajo. Los datos sugieren, dice Herzberg, que lo opuesto de la satisfacción no es la insatisfacción, como tradicionalmente se había creído. Eliminar las características de insatisfacción de un trabajo no lo hace necesariamente satisfactorio. Herzberg propone que estos hallazgos indican la existencia de una continuidad: lo opuesto de la “satisfacción” es “no satisfacción” y lo opuesto de “insatisfacción” es “no satisfacción”.

De acuerdo con Herzberg, los factores que conducen a la satisfacción en el trabajo están separados y son distintos de aquellos que llevan a la insatisfacción en el trabajo. Por tanto, los gerentes que buscan eliminar los factores que crean la insatisfacción en el trabajo podrán traer más paz, pero no motivándola. Como resultado, tales características. Como la política de la compañía y la gerencia, la supervisión, las relaciones interpersonales, las condiciones de trabajo y el salario, se caracterizaron por Herzberg como factores de higiene. Cuando estos son adecuados. La gente no estará insatisfecha; sin embargo, tampoco estará satisfecha. Si queremos motivar a la gente en su trabajo, Herzberg sugiere enfatizar el logro, el reconocimiento, el trabajo en sí mismo, la responsabilidad y el crecimiento. Estas son las características que la gente encuentra intrínsecamente recompensadas.¹²

¹² Ibíd. pág. 171- 171

Teorías contemporáneas acerca de la motivación. Existen varias teorías que tiene varias cosas en común: cada una tiene un grado razonable de documentación válida que la sustenta. Claro, esto no significa que las teorías que vamos a ver estén sin duda correctas. Nosotros las llamamos “teorías contemporáneas” no necesariamente a causa de su desarrollo reciente, sino porque representan el estado actual en la explicación de la motivación del empleado.¹³

La teoría ERG. Clayton Alderfer de la universidad de Yale ha trabajado nuevamente con la jerarquía de las necesidades de Maslow para alinearlas más acerca de la investigación empírica su jerarquía de necesidades revisada se nombró teoría ERG.

Alderfer sostiene que existen tres tipos de necesidades centrales, existencia, relación y crecimiento, a ello debe su nombre: ERG. El grupo existencia se refiere a proporcionar nuestros requerimientos básicos de existencia material; estos incluyen los conceptos de que Maslow consideró como las necesidades fisiológicas y de seguridad. El segundo grupo de necesidades está formulado por aquellas de relación, el deseo que tenemos de mantener relaciones interpersonales importantes. Los deseos sociales y de estatus requieren interacción con los demás para ser satisfechos y se alinean con la necesidad social y el componente externo de la clasificación de la estima de Maslow, respectivamente. Por último, Alderfer aísla las necesidades de crecimiento, un deseo intrínseco de desarrollo personal. Esto incluye el componente intrínseco de la categoría de la estima y las características incluidas en la autorrealización.

Además de sustituir cinco necesidades por tres ¿en qué difiere la teoría ERG de Alderfer de la de Maslow? En contraste con la teoría de las necesidades, la ERG

¹³ Ibíd. pág. 174

demuestra que: (1) más de una necesidad puede operar al mismo tiempo y (2) si se reprime la gratificación de una necesidad de alto nivel, el deseo de satisfacer una necesidad de bajo nivel se incrementa¹⁴

Teoría de las necesidades de McClellan. Imagine que participa de un juego de “tíre y acierte”, usted consiguió una pelota y existen tres objetivos frente a usted. Cada uno se encuentra progresivamente más lejos y por tanto, es más difícil pegarle. El objetivo A es seguro. Se localiza casi dentro del alcance del brazo de usted. Si le pega obtiene dos dólares. El objetivo B está un poco más lejos, pero cerca de 80% de la gente que prueba puede pegarle. El premio es ¹⁵de \$4. El objetivo C paga \$8, y aproximadamente de la mitad de la gente que lo intenta le pega. Pocas personas pueden golpear el objetivo D, pero el premio es \$16, si lo logra. Por último, el objetivo E es de \$32, pero es casi imposible de lograrlo. ¿A qué objetivo trataría de darle? Si selecciona C, es probable que usted sea una persona con una alta necesidad de logro. ¿Por qué? Continúe leyendo.

La teoría sobre las necesidades de McClellan fue desarrollada por David McClellan y sus asociados. La teoría se enfoca en tres necesidades: logro, poder y afiliación. Se definen de este modo:

- Necesidad de logro: el impulso de sobresalir, el logro en relación con un grupo es estándares, la lucha por el éxito.
- Necesidad de poder: la necesidad de hacer que otros se comporten en una forma en que no se comportarían.

¹⁴ Ibíd. pág. 174- 175

¹⁵ Ibíd. pág. 175

- Necesidad de afiliación: el deseo de relaciones interpersonales amistosas y cercanas

Teoría de la evaluación cognoscitiva. A finales de la década de los sesenta, un investigador propuso que la introducción de recompensas extrínsecas, como el salario, por el esfuerzo en el trabajo que ya se ha recompensado en forma intrínseca debido al placer asociado con el contenido del trabajo en sí mismo, tendría a disminuir el nivel general de motivación. Esta propuesta la cual se ha dado en llamar teoría de la evaluación cognoscitiva, se ha investigado extensivamente y se ha sustentado un gran número de estudios. Como mostraremos, las principales implicaciones de esta teoría se relacionan con la forma en la cual se paga a la gente en las organizaciones.

Históricamente los teóricos de la motivación han asumido en general que las motivaciones intrínsecas como el logro, la responsabilidad y la competencia son independientes de los motivadores extrínsecos como un salario alto, ascensos, buenas relaciones con el supervisor y condiciones placenteras de trabajo. Esto es, la estimulación de una motivación intrínseca no afectaría una motivación extrínseca o viceversa.

Pero la teoría de la evaluación cognoscitiva sugiere otra cosa. Sostiene que cuando las organizaciones usan los premios extrínsecos como pagos por desempeño superior, se reducen las recompensas intrínsecas, las cuales se derivan del hecho de que los individuos hacen lo que les gusta. En otras palabras, cuando las recompensas extrínsecas se dan por desempeñar una tarea interesante, se causa que descienda el interés intrínseco en la tarea en sí misma.¹⁶

¹⁶ Ibíd. pág. 179- 179.

Teoría del establecimiento de metas. Gene Broadwater, instructor del equipo de campo traviesa de la escuela preparatoria de Hamilton, dirigió a su equipo estas últimas palabras antes de que se acercara a las marcas de salida en la carrera por el campeonato de liga: “cada uno de ustedes está listo físicamente. Ahora salgan y den lo mejor de ustedes. Nunca se les pedirá más que eso.”

Usted mismo ha escuchado la frase varias veces: “sólo dé lo mejor de usted”. Es todo lo que cualquiera puede pedir”. Pero, ¿qué significa “dé lo mejor”? ¿Alguna vez hemos sabido si hemos logrado esa meta tan vaga? ¿Los corredores de campo traviesa habrían logrado tiempos más rápidos si el instructor Broadwater hubiera dado a cada uno una meta específica a la cual dirigirse? ¿podría usted haber sido mejor en su clase de inglés de preparatoria si sus padres le hubieran dicho: “debes luchar por lo menos por 85% de la calificación más alta en la escala, en todos tus trabajos de inglés “ en lugar de decirle “haz tu mejor esfuerzo”? La investigación sobre la teoría del establecimiento de las metas atiende a estos temas, y los hallazgos, como verá, son impresionantes en términos del efecto que la especificación de la meta, el reto y la retroalimentación tienen en el desempeño.

A finales de la década de los sesenta, Edwin Loock propuso que las intenciones de trabajar hacia una meta son una fuente importante de motivación en el trabajo.

Esto es, las metas le dicen al empleado lo que necesita realizar y cuánto esfuerzo tendrá que hacer. La evidencia apoya fuertemente el valor de las metas. En concreto, podemos decir que las metas específicas incrementan el desempeño; que las metas difíciles, cuando se aceptan, dan como resultado un desempeño más alto que las metas fáciles, y que la retroalimentación conduce a un mejor desempeño que el logrado en su ausencia.¹⁷

¹⁷ *Ibíd.* pág. 180.

Teoría del reforzamiento. En contraste con la teoría del establecimiento de metas está la teoría del reforzamiento. La primera es un enfoque cognoscitivo, propone que los propósitos del individuo dirigen su acción. En la teoría del reforzamiento, tenemos un enfoque conductual, el cual sostiene que el reforzamiento condiciona el comportamiento. Los dos están filosóficamente empatados. Los teóricos del reforzamiento ven el comportamiento como causado por el ambiente. Usted no necesita estar interesado, sostendría, en los eventos cognoscitivos internos; lo que controla su comportamiento son los reforzadores, cualquier consecuencia que de inmediato siga una respuesta e incrementa la probabilidad de que se repita la conducta.

La teoría de reforzamiento ignora el estado interno del individuo y se concentra únicamente en lo que le ocurre a la persona cuando realiza alguna acción. Ya que no tiene relación en sí mismo con aquello que induce el comportamiento, no es, en sentido estricto, una teoría sobre la motivación. No obstante ello, proporciona un medio poderoso de análisis de lo que controla el comportamiento y es por esta razón que considera típicamente en las discusiones sobre motivación.¹⁸

Teoría de la Equidad. Jane Pearson egresó el año pasado de la universidad estatal, de la licenciatura en contaduría. Después de entrevistas con numerosas organizaciones en la universidad, aceptó un puesto en una de las empresas de contabilidad más grandes de la nación y fue asignada a la oficina de Boston. Jane estaba muy contenta con la oferta que recibió; un trabajo desafiante en una firma de prestigio, una excelente oportunidad de obtener experiencia valiosa y el salario más alto que el recibido por cualquier contador del estado el año pasado \$ 2,950 al mes. Pero Jane era la estudiante número 1 de su clase; era ambiciosa, sabia comunicarse bien y esperaba recibir un salario proporcional.

¹⁸ *Ibíd.* pág. 182 - 183

Doce meses han pasado desde que Jane empezó a laborar con su patrón. El trabajo ha probado ser tan desafiante como ella esperaba. Su patrón está extremadamente contento con su desempeño de hecho, hace poco ella recibió un incremento de \$ 200 mensuales. Sin embargo el nivel motivacional de Jane ha caído en forma drástica en las últimas semanas. ¿Por qué? Su patrón a contratado un recién egresado de la universidad estatal, que carece del año de experiencia que ahora tiene Jane, por \$ 3,200 al mes ¡50 más de lo que Jane gana ahora! Sería imposible describir a Jane en otras palabreas que no fueran “extremadamente irritada” incluso Jane está considerando buscar otro trabajo.

La situación de Jane ilustra el papel que la equidad juega en la motivación. Los empleados hacen comparaciones sobre sus aportaciones individuales al trabajo y los beneficios que obtienen en relación con los demás. Percibimos lo que obtenemos de una situación de trabajo (beneficios) en relación con lo que ponemos en é aportaciones, y luego comparamos nuestro cociente beneficios-aportaciones con la razón beneficios- aportaciones de los demás.¹⁹

Teoría de las expectativas. En la actualidad una de las explicaciones más, ampliamente aceptadas acerca de la motivación es la teoría de las expectativas de Víctor Vroom. Aunque tiene sus críticos, la mayor parte de la evidencia de la investigación apoya la teoría.

La teoría de las expectativas sostiene que la fortaleza de una tendencia a actuar de cierta manera depende de la fortaleza de la expectativa de que el acto sea seguido de una respuesta dada y de lo atractivo del resultado para el individuo. En términos más prácticos, la teoría de las expectativas dice que un empleado estará motivado para ejercer un alto nivel de esfuerzo cuando crea que éste llevará a una buena apreciación del desempeño; que una buena apreciación conducirá a

¹⁹ Ibíd. pág. 183- 183.

recompensas organizacionales como un bono, un incremento salarial o un ascenso; y que las recompensas satisfarán las metas personales del empleado. La teoría, por tanto, se enfoca en tres relaciones.

La teoría de las expectativas ayuda a explicar por qué muchos empleados no están motivados en sus trabajos y simplemente hace lo mínimo necesario para mantenerse.²⁰

11.2 MARCO CONCEPTUAL

EQUIDAD: cualidad que mueve a dar a cada uno lo que merece, Justicia, imparcialidad en un trato o un reparto.

EXPECTATIVA: esperanza o posibilidad de conseguir una cosa.

HIGIENE: rama de la medicina que tiene por objeto la conservación de la salud y la prevención de enfermedades. En este caso aplica para la salud laboral.

JERARQUÍA: organización por categorías o grados de importancia entre diversas personas o cosas.

NECESIDADES: lo que hace que las cosas sucedan infaliblemente de cierta manera. Carencia o escasez de lo imprescindible para vivir.

META: finalidad, objetivo que alguien se traza.

MOTIVACIÓN: conjunto de motivos que nos hacen actuar.

²⁰ Ibíd. pág. 187- 188.

MOTIVACIÓN LABORAL: es el impulso que inicia, guía y mantiene el comportamiento, hasta alcanzar la meta u objetivo deseado

PROGRAMA: es un conjunto de instrucciones u órdenes basadas en un lenguaje de programación que una computadora interpreta para resolver un problema o una función específica.

PROGRAMA DE MOTIVACIÓN: es aquel destinado a llevar a cabo acciones tendientes a demostrar al empleado que el hecho de realizar determinadas acciones o comprometerse en sus labores, será recompensado de forma tal que se satisfagan sus necesidades y las de la organización.

SATISFACCIÓN: estado que resulta de la realización de lo que se desea.

SATISFACCIÓN LABORAL: la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo

REFORZAMIENTO: Hacer más fuerte o resistente, afianzar algo que ya está y se pretende intensificar, radicar o aumentar.

TEORÍA: explicación que da una persona de algo, o propia opinión que tiene sobre alguna cosa.

12. RESULTADOS

Identificación de los motivadores que necesitan los empleados de la empresa HEDIPLANOS para el mejoramiento de su desempeño laboral.

Para identificar los motivadores en los empleados de la empresa HEDIPLANOS se aplicó una encuesta. A continuación se muestran los resultados.

- LA RETRIBUCIÓN ECONÓMICA QUE RECIBE POR LAS LABORES QUE REALIZA ES:

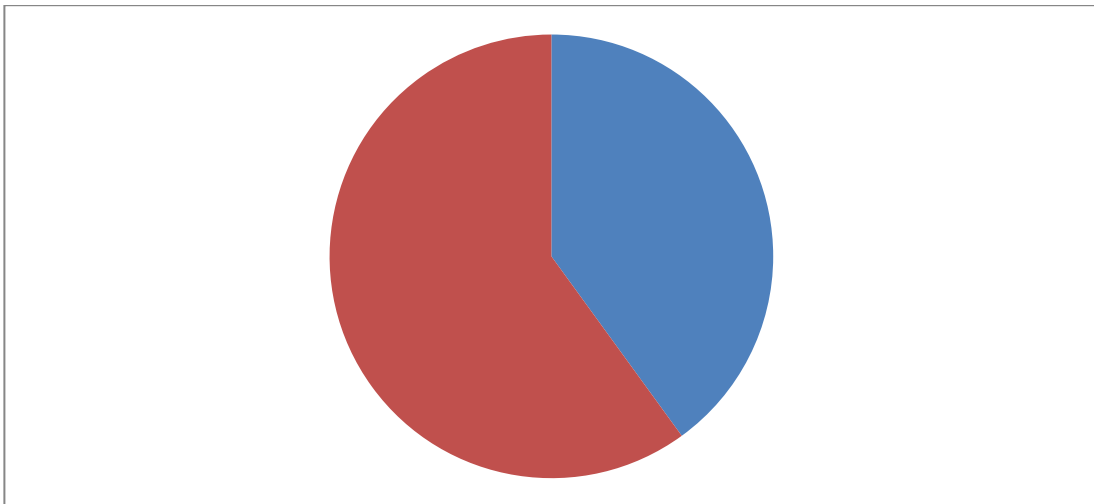
Justo lo que necesito	3 personas total 60%
Muy exacto	2 personas total 40%
Poco para lo que necesito	Ninguna persona 0
MUESTRA	5



Gráfica 1.

- SE SIENTE MOTIVADO PARA TRABAJAR

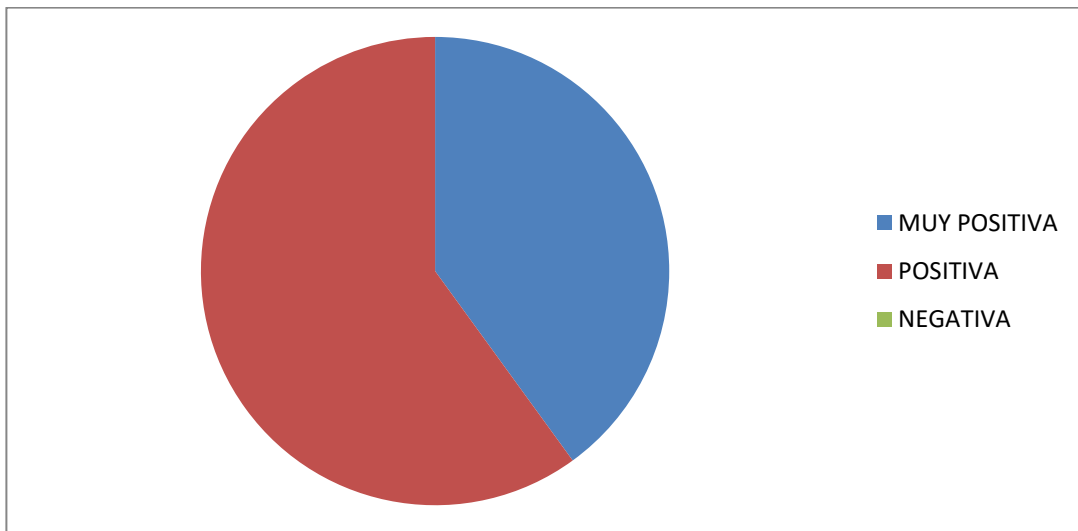
SI	2 personas total 40%
NO	3 Personas total 60%
MUESTRA	5



Gráfica 2.

- SU ACTITUD EN EL TRABAJO GENERALMENTE ES:

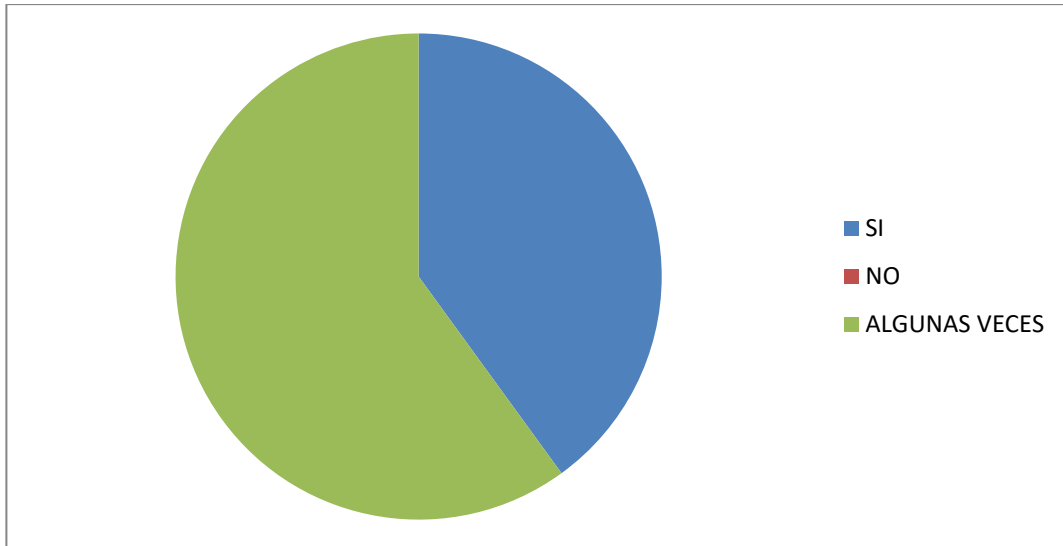
MUY POSITIVA	2 personas total 40%
POSITIVA	3 personas total 60%
NEGATIVA	Ninguna persona 0
MUESTRA	5



Gráfica 3.

- EL AMBIENTE QUE SE RESPIRA EN ESTA EMPRESA ES AGRADABLE:

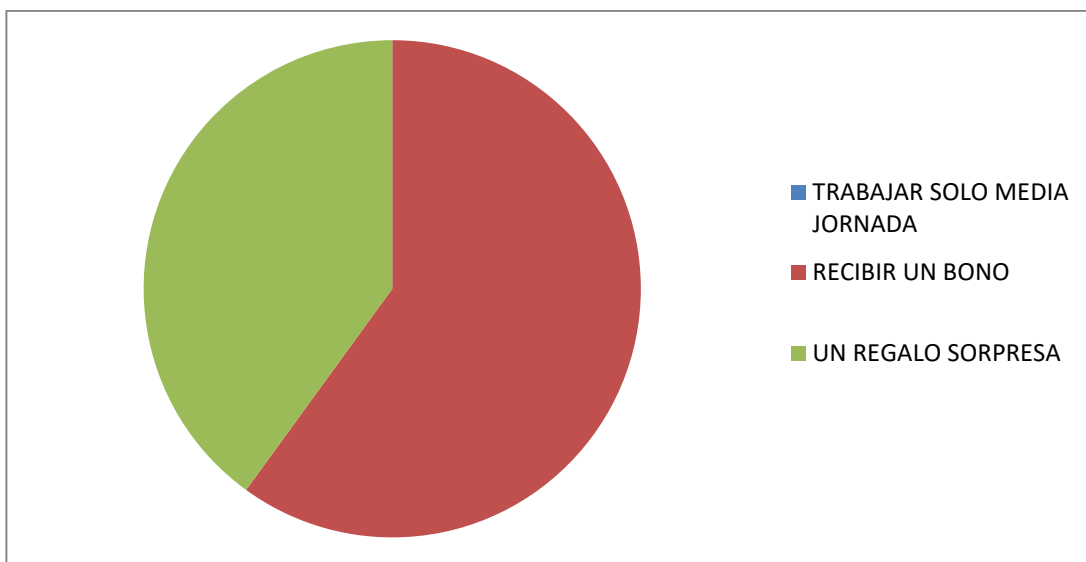
SI	2 PERSONAS TOTAL 40%
NO	NINGUNA PERSONA TOTAL 0
ALGUNAS VECES	3 PERSONAS TOTAL 60%
MUESTRA	5



Gráfica 4.

- EL DÍA DE SU CUMPLEAÑOS LE GUSTARÍA:

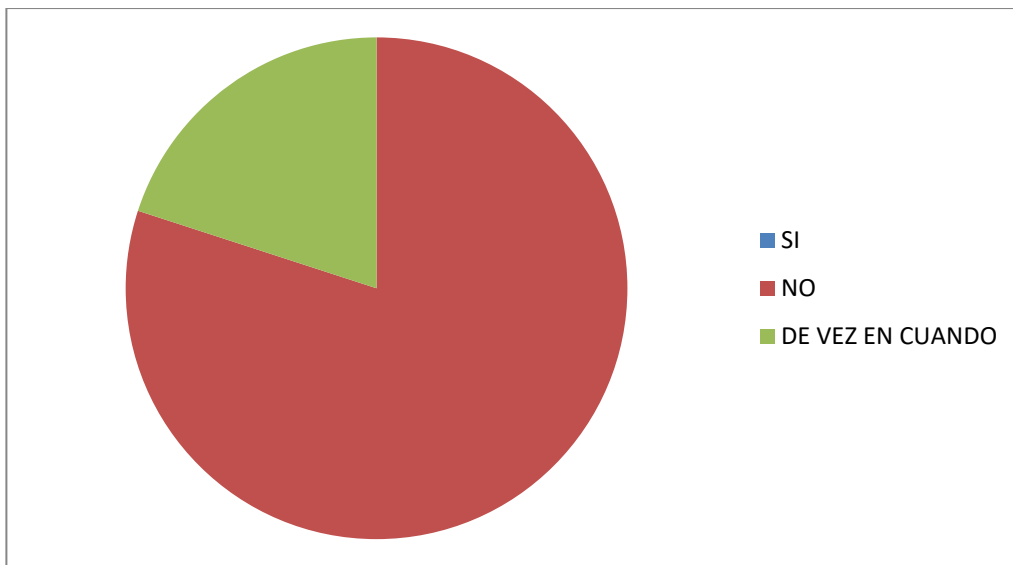
TRABAJAR SOLO MEDIA JORNADA	NINGUNA PERSONA TOTAL 0
RECIBIR UN BONO	3 PERSONAS TOTAL 60%
UN REGALO SORPRESA	2 PERSONAS TOTAL 40%
MUESTRA	5



Gráfica 5.

- LE HACEN ALGÚN RECONOCIMIENTO POR SU BUEN DESEMPEÑO?

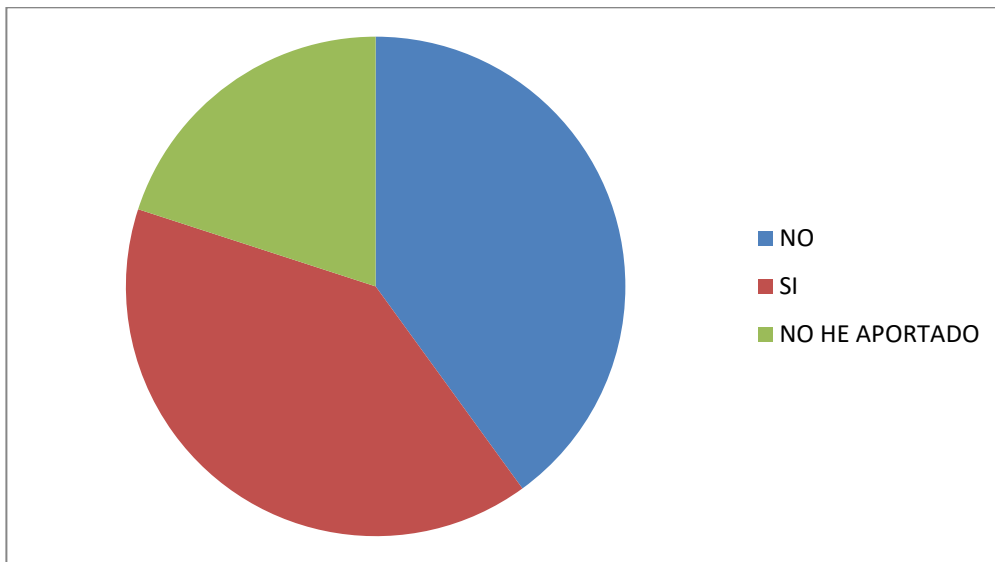
SI	NINGUNA PERSONA TOTAL 0
NO	4 PERSONAS TOTAL 80%
DE VEZ EN CUANDO	1 PERSONA TOTAL 20%
MUESTRA	5



Gráfica 6.

- HAN TENIDO EN CUENTA ALGUNO DE SUS APORTES O COMENTARIOS QUE HA HECHO PARA LA EMPRESA?

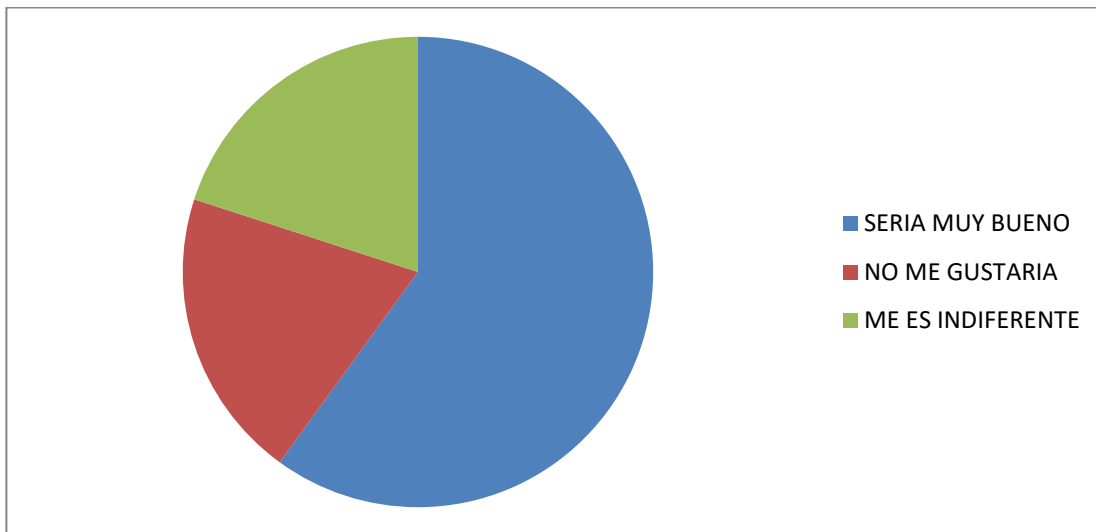
NO	2 PERSONAS TOTAL 40%
SI	2 PERSONAS TOTAL 40%
NO HE APORTADO	1 PERSONA TOTAL 20%
MUESTRA	5



Gráfica 7.

- CREE USTED QUE LA EMPRESA DEBERÍA DESARROLLAR MAS ACTIVIDADES EXTRA LABORALES QUE PERMITAN TENER ESPACIOS DE DIVERSIÓN?

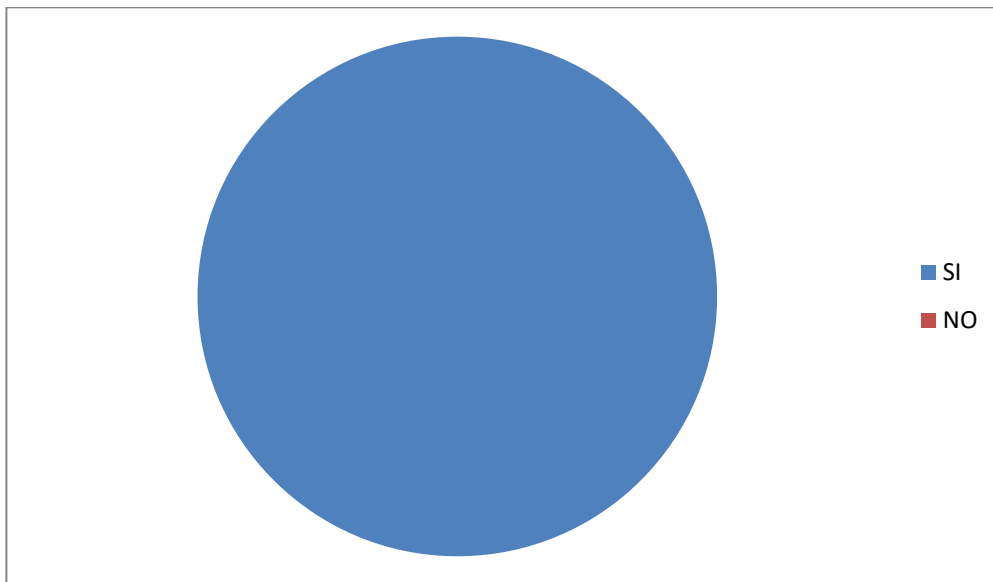
SERIA MUY BUENO	3 PERSONAS TOTAL 60%
NO ME GUSTARÍA	1 PERSONAS TOTAL 20%
ME ES INDIFERENTE	1 PERSONA TOTAL 20%
MUESTRA	5



Gráfica 8.

- LE GUSTARÍA QUE LA EMPRESA LO CAPACITARA?

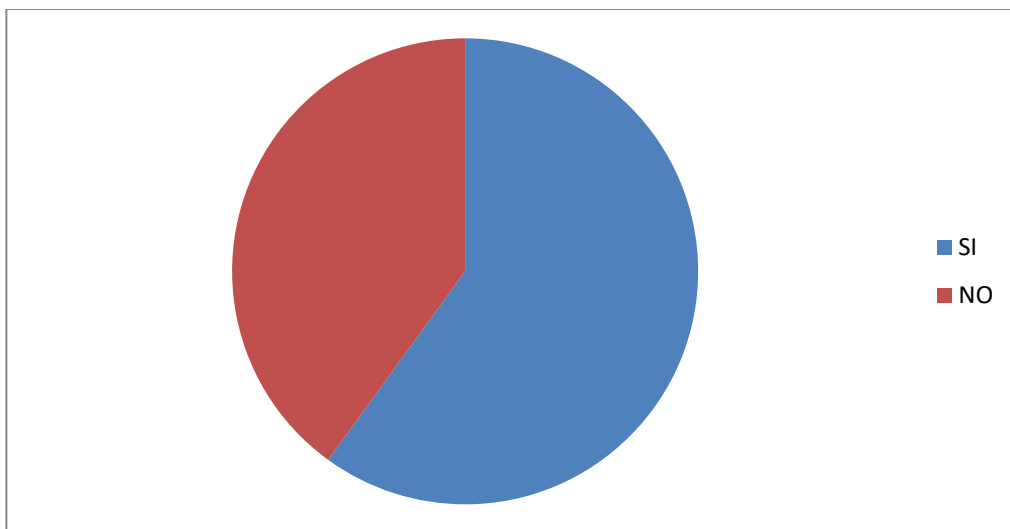
SI	5 PERSONAS TOTAL 100%
NO	NINGUNA PERSONA TOTAL 0
MUESTRA	5



Gráfica 9.

- CUENTA USTED CON TODOS LOS ELEMENTOS NECESARIOS PARA REALIZAR BIEN SU TRABAJO?

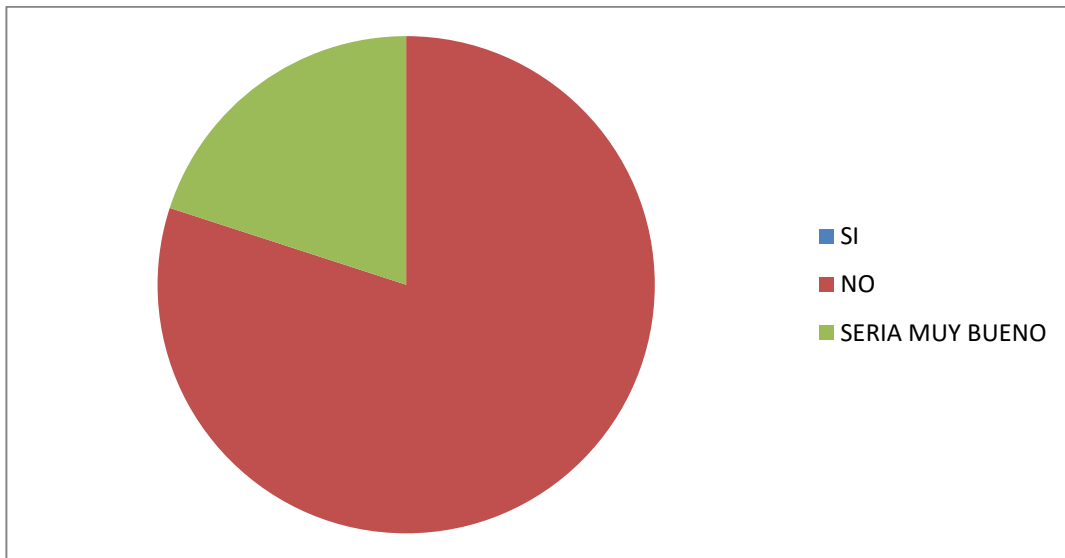
SI	3 PERSONAS TOTAL 60%
NO	2 PERSONAS TOTAL 40%
MUESTRA	5



Gráfica 10.

- EN LAS FECHAS ESPECIALES LA EMPRESA TIENE SIEMPRE ALGÚN DETALLE?

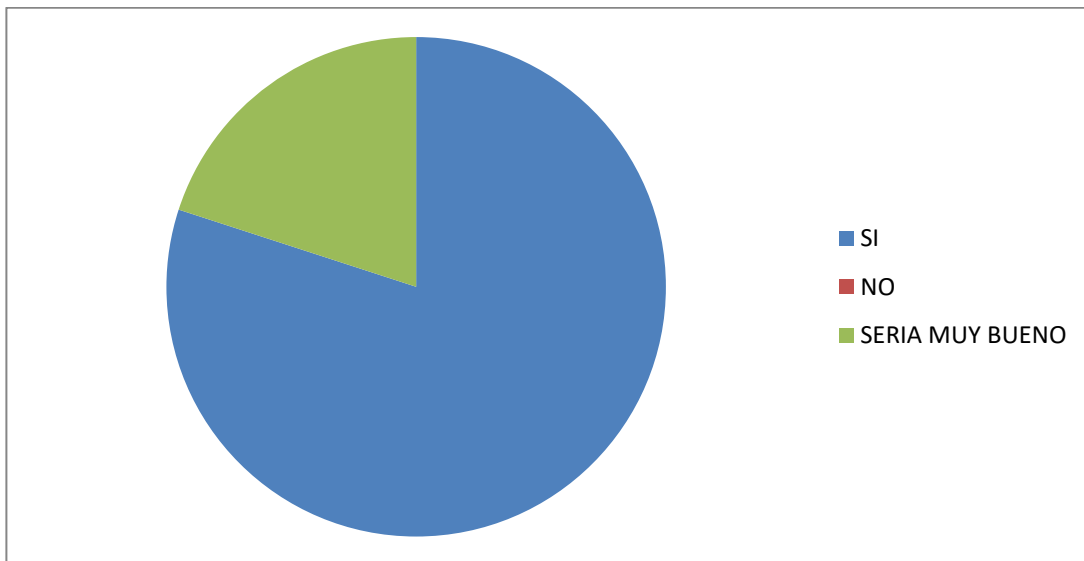
SI	NINGUNA PERSONA TOTAL 0
NO	4 PERSONAS TOTAL 80%
SERIA MUY BUENO	1 PERSONA TOTAL 20%
MUESTRA	5



Gráfica 11.

- CONSIDERA NECESARIO UNA INTEGRACIÓN MENSUAL PARA MANTENER LAS BUENAS RELACIONES LABORALES?

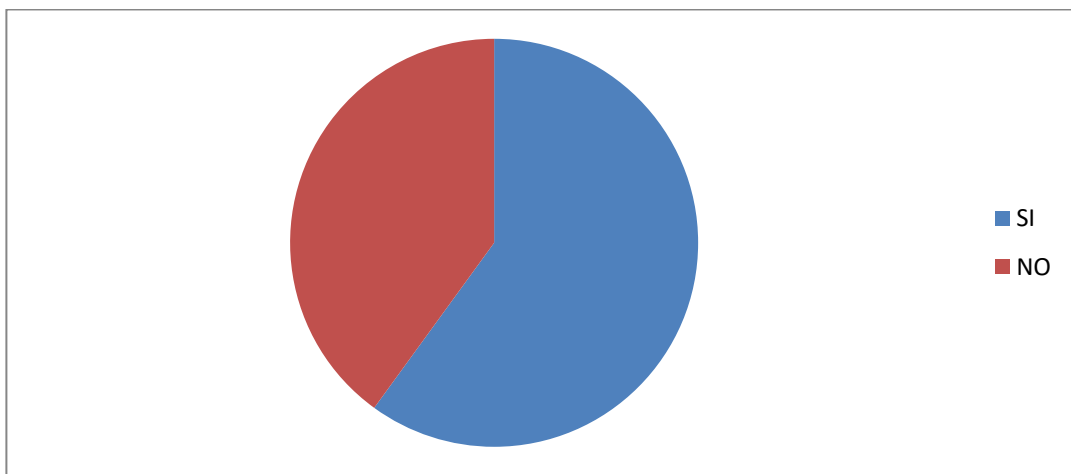
SI	4 PERSONAS TOTAL 80%
NO	NINGUNA PERSONAS TOTAL 0
SERIA MUY BUENO	1 PERSONA TOTAL 20%
MUESTRA	5



Gráfica 12.

- LE GUSTARÍA QUE CADA MES SE CONOCIERA EL NOMBRE DEL EMPLEADO QUE OBTUVO EL MAS ALTO RENDIMIENTO?

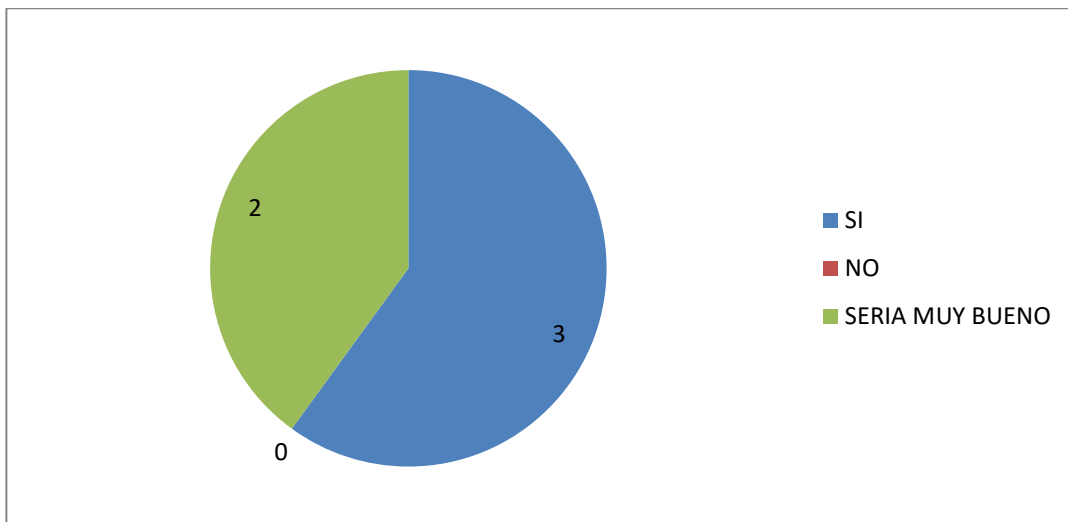
SI	3 PERSONAS TOTAL 60%
NO	2 PERSONAS TOTAL 40%
MUESTRA	5



Gráfica 13.

- CREE QUE SERIA BUENO MANTENER CARTELES CON MENSAJES POSITIVOS Y DE REFLEXIÓN EN EL ÁREA DE TRABAJO?

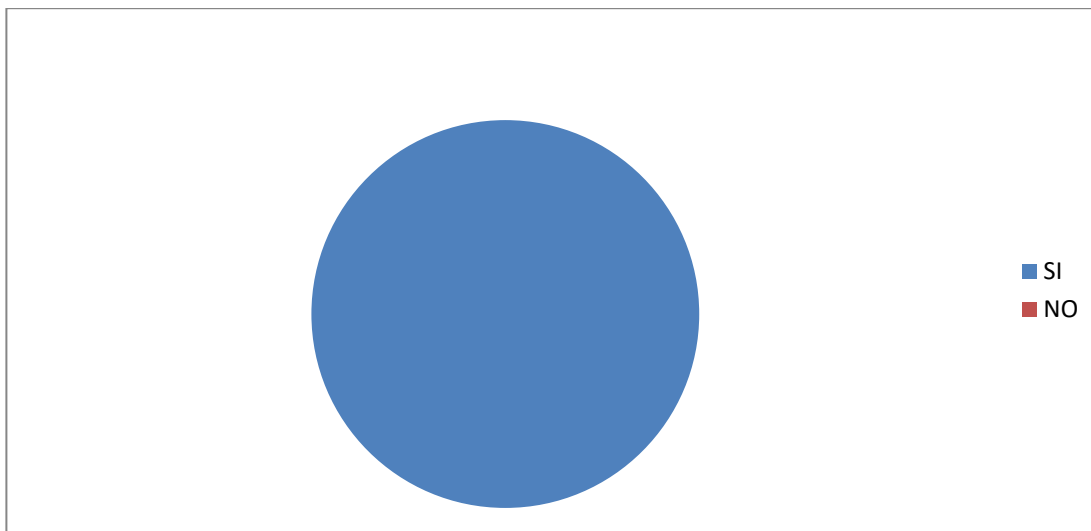
SI	3 PERSONAS TOTAL 60%
NO	NINGUNA PERSONAS TOTAL 0
SERIA MUY BUENO	2 PERSONA TOTAL 40%
MUESTRA	5



Gráfica 14.

- CONSIDERA NECESARIO REALIZAR DOS VECES AL MES UNA RETROALIMENTACIÓN CON LAS COSAS POSITIVAS Y A MEJORAR CON SU JEFE?

SI	5 PERSONAS TOTAL 100%
NO	2 NINGUNA PERSONA TOTAL 0
MUESTRA	5



Gráfica 15.

12.1 ANALISIS DE LOS RESULTADOS

La encuesta realizada arrojó los siguientes resultados, siendo la muestra total de 5 personas, se encontró lo siguiente: la retribución económica que reciben por sus labores para tres personas, el 60% es justo lo que necesita, para el resto 40% es muy exacto. El 40% se sienten motivadas para trabajar, mientras que el 60% no. El 40% mantiene una actitud muy positiva frente al trabajo, mientras que el 60% solo es positivo. Para el 40% el ambiente que respira es agradable, pero para el 60% es sólo algunas veces. El 60% respondió que el día de su cumpleaños le gustaría que le dieran un bono, frente al 40% que en cambio les gustaría un regalo sorpresa. El 80% contesta nunca recibir un reconocimiento por su buen desempeño, el 20% dice que eso ocurre de vez en cuando. En la pregunta de si han tenido en cuenta alguno de los aportes que han realizado para la empresa hay variedad de respuestas, un 40% responde que sí, otro 40% que no y un 10% que nunca ha aportado nada. Al 60% de la empresa le parecería muy bueno que desarrollaran más actividades extra laborales que les permita tener un espacio de diversión, a otro 40% no les gustaría mientras que a un 10% le es indiferente. Al 100% de los empleados les gustaría que la empresa los capacitara. El 60% de la empresa cuenta con todos los elementos necesarios para realizar sus labores, el 40% no. El 80% del personal manifiesta que la empresa no tiene un detalle para las fechas especiales, el 20% opina que sería muy bueno. El 80% considera necesaria la realización de una integración mensual para mantener las buenas relaciones, el 20% opina que sería muy bueno. Al 60% de la empresa le gustaría que cada mes se destacaran el empleado con mejor desempeño mientras que el 40% no. El 60% cree que sí es necesario mantener carteles con mensajes positivos en el área de trabajo, un 40% cree que sería muy bueno. Al 100 de los empleados les gustaría tener mensual una reunión con el jefe donde haya una retroalimentación del desempeño.

Plan de mejoramiento en los empleados de HEDIPLANOS para una mejor motivación laboral. Para llevar a cabo este objetivo se desarrollo un plan que incluyo una visita a la empresa, luego de saber cuáles eran los principales motivadores en base a los resultados que arrojó el objetivo anterior, y se empezó por dictar una capacitación para sensibilizar el tema de motivación laboral en donde participaron todos los empleados y el jefe cada uno realizo muy buenos aportes que dieron paso a grandes ideas para saber cuáles actividades se implementan en el proyecto, las cuales se emperican en el tercer objetivo.

Capacitación sobre motivación laboral. En la capacitación se trabaja un taller para sensibilizar el tema de motivación laboral.

- **TALLER SOBRE MOTIVACIÓN LABORAL**

OBJETIVO GENERAL. Fortalecer la motivación y el sentido de pertenencia institucional y con ello el mejoramiento en la calidad, la productividad y la calidad de vida del trabajador.

DURACION: 2 Horas

RECURSOS: Lápices, hojas de block, fichas, lecturas, marcadores, video beam, computador

ESTRATEGIAS METODOLOGICAS:

- Saludo y presentación
- Introducción al tema
- Lectura sobre la motivación laboral
- Reflexión frente a la lectura

- Se divide, a cada uno se le entrega una letra de la palabra motivación para que escriban todas las palabras que empiecen por esa letra y se relacionen con motivación
- Socialización
- Se divide el grupo en dos quedando un equipo de tres y otro de dos a un equipo se le entrega las fichas de la definición motivación para que armen y a el otro grupo se le entregan los tipos de motivadores para que los clasifiquen entre internos y externos.
- Socialización
- Complemento teórico
- Todo el grupo analiza en la actualidad que aspectos de la empresa los motivan y cuales lo desmotivan
- Socialización
- Explicación de la escala de motivaciones de Maslow
- Cierre

Actividades que permitirán mejorar el desempeño laboral de los empleados de HEDIPLANOS. Para dar respuesta al tercer objetivo en la contribución del buen desempeño laboral de los empleados de HEDIPLANOS se creó el siguiente plan con sus respectivas actividades:

De acuerdo a los resultados arrojados en la encuesta se llego a el acuerdo con el jefe de la empresa HEDIPLANOS, hacer capacitaciones a los empleados para mejorar su desempeño laboral desde la parte motivacional.

- Hacer convivencias y tardes recreativas a los empleados el ultimo sábado de cada mes; esta actividad estará a cargo del jefe de la empresa el cual llevara a sus empleados y a 2 integrantes de su familia a un centro recreacional donde tendrán un espacio de diversión e integración, la actividad empezara a partir de las

2 de la tarde las fechas estipuladas y se le descontaría a los empleados \$15.000 mensuales para dicha actividad y el resto lo pondría la empresa, lo cual incluiría la entrada a el centro recreacional y un refrigerio, valor total para cada actividad \$150.000

- Realizar retroalimentaciones mensuales (el ultimo viernes del mes) sobre los aspectos positivos y a mejorar del jefe y sus empleados; se hará una reunión en la cual el jefe expondrá los aspectos tanto positivos como negativos a todo el personal de la empresa y los empleados tendrán la oportunidad de participar dando opiniones acerca de lo planteado, en cada reunión se dejara un acta en la cual quedara constancia de todo lo hablado y desarrollado en la reunión y luego de su terminación se deja en el periódico mural de la empresa.
- Celebrar fechas especiales de los empleados lo cual genera comodidad a nivel emocional; estas fechas serian los cumpleaños de los empleados de la empresa en la cual ese día se le hará un pequeño festejo a la persona que este de cumpleaños se el partirá una torta con un vino esto a cargo los compañeros de trabajo y/o jefe; otras fechas especiales serian el día de la mujer, del padre, de la madre, del trabajador etc. y se le daría una tarjeta a cada empleado, se tendría asignado para esta actividad 150.000 en el año.
- Incentivar a los empleados por medios verbales, por el buen desempeño de sus labores.

13. CONCLUSIONES

- Por medio de una encuesta realizada a los empleados de la empresa HEDIPLANOS, se evidencia una clara muestra de desmotivación laboral, y se arrojaron unos resultados que mostraron que clase de actividades o cosas les gustaría que se implementaran en la empresa para lograr una motivación frente a sus labores.
- Debido a los resultados anteriores se propone la implementación de un programa de motivación laboral, donde se llevo o llevara a cabo una serie de actividades y programaciones que serán las estrategias para la motivación en los empleados.
- Es de suma importancia tener en cuenta siempre el factor de la motivación en una empresa u organización donde las personas desempeñan diferentes labores y necesitan de algo que refuerce y este siempre ahí como el motor de todo lo que hace, toda persona debe tener una motivación clara y definida que lo impulse a el logro de sus objetivos, actividades o metas propuestas, a la falta de motivación el desempeño de las personas se ve afectado por la falta de ese estimulo que lo conlleve a realizar sus tareas, o puede que las realice pero no de la mejor manera, o por así decirlo, de una forma mejor.

14. RECOMENDACIONES

Teniendo en cuenta todo el estudio realizado y sus resultados se recomienda a la empresa HEDIPLANOS:

- Fortalecer la parte de la motivación laboral y el sentido de pertenencia de los empleados con respecto a la organización.
- Ofrecer estrategias que posibiliten en los empleados mejorar con respecto al proceso de adaptación en el clima laboral.
- Brindar orientación por parte de un equipo interdisciplinario a la empresa, sobre la importancia de crear un adecuado ambiente de trabajo, partiendo de la revisión de la escala salarial según los cargos de sus empleados.
- Formalizar capacitaciones mensuales orientadas a la importancia de un adecuado ambiente laboral siempre orientado a la satisfacción del empleado.
- Posibilitar encuentros entre todos los miembros de la empresa para la integración de ideas que posibiliten el fortalecimiento de esta.
- Hacer actividades que le permitan al empleado sentirse contento y motivado en la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

PEIRO, J.M; PRIETO, F. Tratado de la psicología del trabajo Vol. I: La actitud laboral en su contexto. México: Editorial síntesis psicológica. 1996. P 215-348

RODRÍGUEZ ESTRADA, Mauro. Motivación al trabajo Segunda edición. México D.F: Editorial el manual moderno S.S de C.V. - Santa fe. 1988. P 31

STEPHEN P, Robbins. Comportamiento organizacional octava edición. México: Prentice Hall. 1999. P 169-188

ANEXOS

**ANEXO 1.
ENCUESTA**

ESTA ES UNA ENCUESTA QUE SE HACE PARA LA FORMULACIÓN DE UN PROYECTO SOBRE LA MOTIVACIÓN LABORAL DE LOS EMPLEADOS DE HEDIPLANOS, RESPONDA CON SINCERIDAD YA QUE SU APORTE ES MUY VALIOSO...GRACIAS

Por favor marque con una x la respuesta que considera correcta. Tenga en cuenta que esta encuesta es confidencial, a los resultados que esta arroje solo tendrá acceso el personal que realizo el estudio.

PREGUNTAS:

1- la retribución económica que recibe por las labores que realiza son:

- a)- justo lo que necesito
- b)- muy exacto
- c)- poco para lo que necesito

2- Se siente motivado para trabajar?

- a)- si
- b)- no

3 – Su actitud en el trabajo generalmente es:

- a)- muy positiva
- b)-positiva
- c)- negativa

4- el ambiente que se respira en esta empresa es agradable:

- a)-si

b)-no

c)-algunas veces

5 –el día de su cumpleaños le gustaría:

a)- trabajar solo media jornada laboral

b)- recibir un bono

c)- un regalo sorpresa

6 – Le hacen algún reconocimiento por su buen desempeño

a)- si

b)-no

c)- de vez en cuando

7 – Han tenido en cuenta algunos de sus aportes o comentarios que he hecho para la empresa

a)- si

b)- no

c)- no he aportado

8 – Cree usted que la empresa debería desarrollar mas actividades extra laborales que permitan tener espacios de diversión?

a)- sería muy bueno

b)- no me gustaría

c)- me es indiferente

9 -¿le gustaría que la empresa lo capacitara?

a)- si

b) no

10 – Cuenta usted con todos los elementos necesarios para realizar bien su trabajo?

a)- si

b)-no

11 – En las fechas especiales la empresa tiene siempre tiene algún detalle?

a)-si

b)-no

c) sería muy bueno.

12- ¿considera necesario una integración mensual para mantener las buenas relaciones laborales?

a)- si

b)- no

c)- sería muy bueno

13- ¿Le gustaría que cada mes se conociera el nombre del empleado que obtuvo el más alto rendimiento?

a)- si

b)- no

14- ¿Cree que sería bueno mantener carteles con mensajes positivos y de reflexión en el área de trabajo?

a)- si

b)- no

c)- sería muy bueno

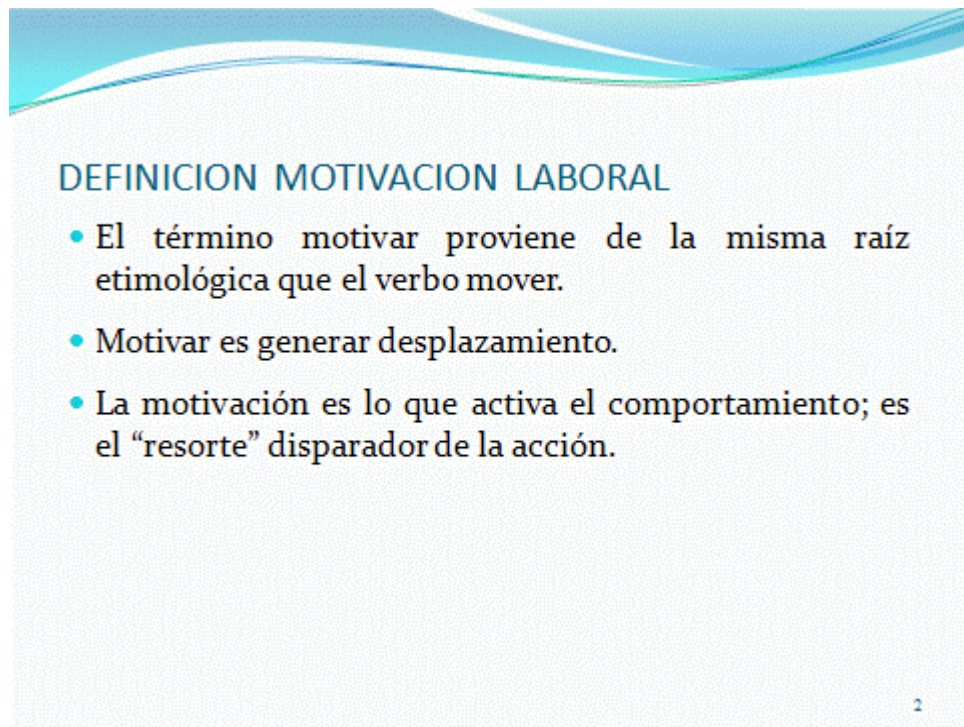
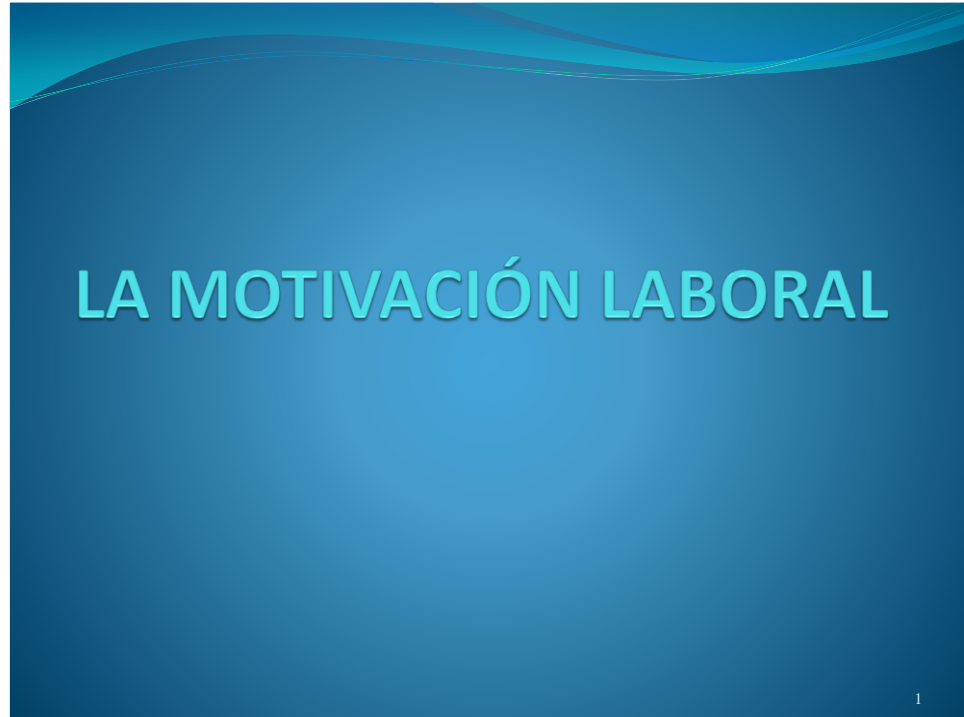
15-¿Considera necesario realizar dos veces al mes una retroalimentación con las cosas positivas y a mejorar con su jefe?

a)- Si

b)- no

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO 2
PRESENTACIÓN DE DIAPOSITIVAS TALLER-CAPACITACION



LA MOTIVACIÓN: DOS PUNTOS DE VISTA

- **TRABAJADOR** Impulso que le lleva a actuar para satisfacer una necesidad y conseguir unos objetivos
- **EMPRESA** Habilidad para conseguir que los trabajadores quieran hacer el trabajo y además bien

3

MOTIVACION

- | MOTIVACION | RESPUESTA |
|-----------------------|-----------|
| • ESTIMULOS | |
| • PERSONA ASUME | DE MANERA |
| • POSITIVA O NEGATIVA | Y GENERA |
| • CONDUCTA | |

4

ESTIMULOS

INTERNOS



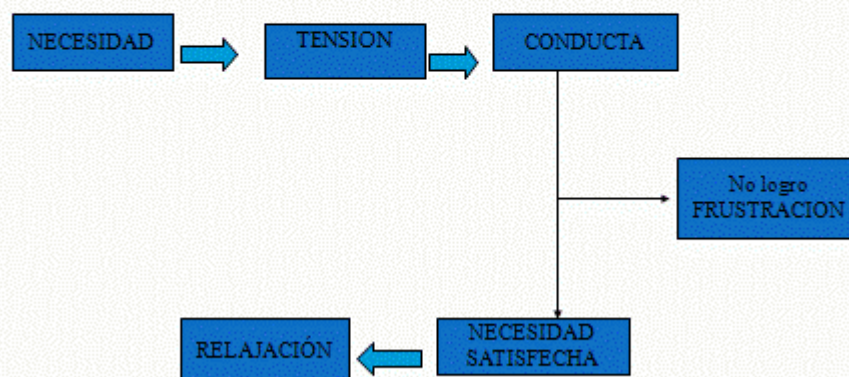
VIENEN DESDE MI
INTERIOR

EXTERNOS



ME LOS OFRECE EL
MEDIO (FAMILIA,
SOCIEDAD,
EMPRESA)

El proceso motivacional desde el punto vista del trabajador :



6

TEORIAS DE LA MOTIVACION

- Teorías de contenido

QUÉ

- Teorías de proceso

CÓMO

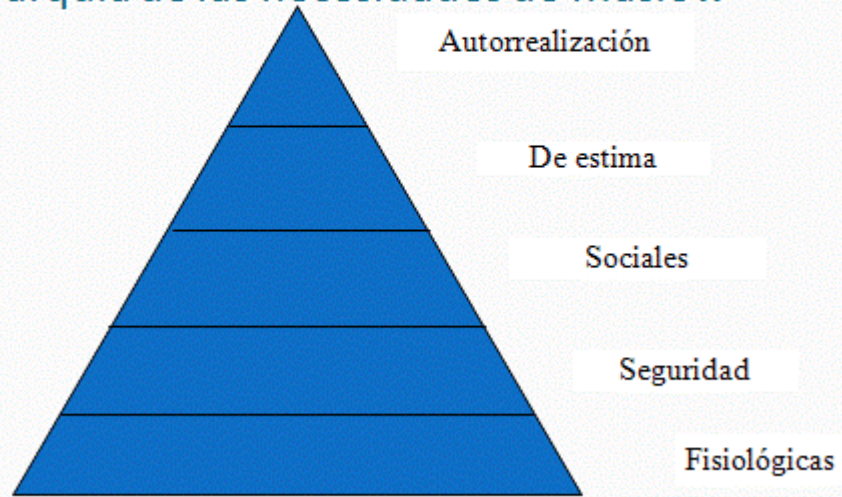
7

Teorías de contenido:

- Necesidades de Maslow
- Bifactorial de Herzberg
- Necesidades aprendidas de McClelland

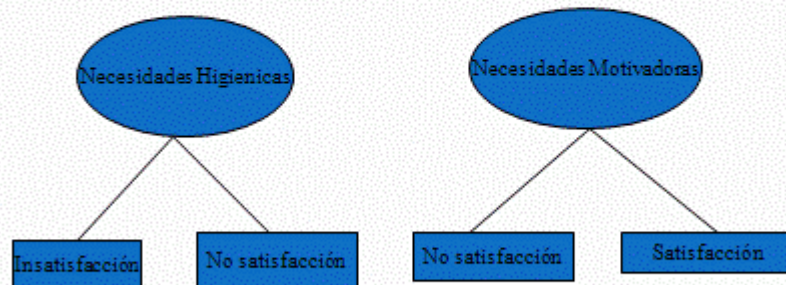
8

Jerarquía de las necesidades de Maslow



9

Bifactorial de Herzberg



10

Factores higiénicos/motivacionales

- Gestión de la compañía
- Relaciones con superiores
- Condiciones de trabajo
- Sueldos y salarios
- Relaciones con iguales
- Logro
- Reconocimiento
- Trabajo en si mismo
- Responsabilidades
- Progreso

11

Teoría de las necesidades aprendidas de McClelland

Las necesidades se aprenden en la infancia y están relacionadas a su ambiente social y cultural

12

Teoría de las necesidades aprendidas de McClelland (II)

El ser humano actúa fundamentalmente por cuatro impulsos:

- Motivación de logro: obtener los mejores resultados
- Motivación de afiliación: sentirse parte de un grupo
- Motivación de competencia: trabajos de alta calidad
- Motivación por el poder: control de los medios e influir en las personas

13

Teoría de la expectativa

- La motivación del trabajador depende de la intensidad con la que se desea lograr un objetivo y la probabilidad que existe de alcanzarlo.
- El esfuerzo realizable por una persona depende de: **la probabilidad** de obtener un determinado rendimiento, **la recompensa** y **la importancia** que le dé a estos dos elementos.

14

Teoría de la finalidad de Locke

- La motivación es una actividad consciente y cuanto más elevados sean los objetivos que un individuo desea, mayor será su nivel de ejecución.
- Para ello se deben dar los ss elementos:
 - **Definir** con claridad las metas
 - **Adecuar** éstas a las condiciones de los trabajadores.
 - Los trabajadores deben **aceptarlas**.

15

TÉCNICAS DE MOTIVACIÓN

- Promoción en el trabajo.
- Política salarial.
- Ambiente de trabajo.
- Valoración hombre-puesto de trabajo.

16