



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA
UNIDAD IZTAPALAPA

División de Ciencias Sociales y Humanidades

**“LA MOTIVACIÓN INTRÍNSECA
Y LA PERCEPCIÓN DEL
AMBIENTE SOCIAL LABORAL”**

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

**LICENCIADO
EN
ADMINISTRACIÓN**

PRESENTAN:

**GUTIÉRREZ VALADEZ HÉCTOR
99219982**

**RIVAS NERIA MARGARITO
99220210**

ASESORA:

**MTRA. ALMA PATRICIA
ADUNA MONDRAGÓN**

MÉXICO, D. F. JULIO 2003.

ÍNDICE.

RESUMEN.	4
INTRODUCCIÓN.	5
Capítulo 1. <i>Motivación.</i>	7
1.1 Concepto de motivación.	9
1.2 Principales teorías de la motivación.	12
1.3 Tipos de motivación.	21
1.3.2 Motivación extrínseca.	21
1.3.2 Motivación intrínseca.	22
1.3.3 Motivación trascendente.	23
1.4 La teoría de los dos factores de Herzberg.	24
Capítulo 2. <i>Ambiente laboral.</i>	32
2.1 Las organizaciones y el ambiente.	34
2.2 Concepto de ambiente laboral.	38
2.3 Dimensiones y subescalas del ambiente laboral.	45
Capítulo 3. <i>La percepción y la motivación de los individuos en el ambiente laboral.</i>	54
3.1 La compleja naturaleza del hombre.	55
3.2 Las personas en interacción con su ambiente.	57
3.3 La percepción de las personas.	59
3.4 La motivación como influencia en el ámbito laboral.	61
3.5 Dependencia de la motivación en el ambiente organizacional.	64
3.6 La motivación intrínseca en el ambiente laboral.	65

METODOLOGÍA.

Planteamiento del problema.	71
Hipótesis.	71
Definición de variables.	71
Diseño de la investigación.	72
Escenario.	72
Sujetos.	73
Instrumento de medición.	73
Procedimiento.	75

ANÁLISIS DE RESULTADOS.	76
--------------------------------	-----------

CONCLUSIONES.	84
----------------------	-----------

SUGERENCIAS.	85
---------------------	-----------

BIBLIOGRAFÍA.	86
----------------------	-----------

ANEXO.	87
---------------	-----------

RESUMEN.

En el siguiente trabajo de investigación se presenta la relación que existe entre la motivación intrínseca de los empleados y la percepción que tienen éstos del ambiente social laboral, dentro de la empresa Lastur S. A de C. V. que se sitúa dentro del ramo alimenticio, y se encuentra ubicada en la delegación Iztapalapa.

El instrumento utilizado para la obtención de resultados fue el cuestionario de la Escala del Ambiente Social Laboral (WES), del cual solo se utilizaron 27 de los noventa reactivos con los que cuenta dicho cuestionario, que comprende la dimensión de Relaciones con sus subescalas: Compromiso, Cohesión y Apoyo del supervisor. Este cuestionario incluye ocho reactivos relacionados con la motivación intrínseca.

Como parte de los objetivos de estudio se tratará de describir el concepto de motivación y sus principales teorías, así como, el análisis de los diferentes tipos de motivación intrínseca, y además, se profundizará en el tema del ambiente laboral. También se conocerá la investigación y conceptualización de las relaciones interpersonales abarcando los temas de compromiso, cohesión y apoyo de los supervisores, y por último, se identificara la relación de la motivación intrínseca con la percepción de los empleados dentro del ambiente social laboral.

Se comprobará si la motivación intrínseca puede mejorar el ambiente social laboral, si los retos de los trabajadores, es porque existe motivación intrínseca, y si la motivación intrínseca facilita las relaciones interpersonales.

La razón principal de la presente investigación es que, la motivación es una herramienta importante para la organización, ya que de ella depende el mejor desempeño en el ambiente laboral. La motivación como fuerza impulsora es un elemento de importancia en cualquier ámbito de la actividad humana, pero es en el trabajo en la cual logra la mayor preponderancia; al ser la actividad laboral que desempeñemos.

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

INTRODUCCIÓN.

En la presente investigación se explicara acerca de lo que es la motivación, comentado desde la perspectiva del objeto de estudio. Esto es importante, ya que, la motivación es una herramienta fundamental para la organización, ya que de ella depende el mejor desempeño en el ambiente laboral. La motivación como fuerza impulsora es un elemento de importancia en cualquier ámbito de la actividad humana, pero es en el trabajo en la cual logra la mayor preponderancia; al ser la actividad laboral que desempeñemos, la labor que ocupa la mayor parte de nuestras vidas, es necesario que estemos motivados por ella de modo de tal que no se convierta en una actividad alienada y opresora; el estar motivado hacia el trabajo, además, trae varias consecuencias psicológicas positivas, tales como lo son la autorrealización, el sentirnos competentes y útiles y mantener nuestra autoestima.

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

En el capítulo primero, analizaremos las teorías de la motivación, se hará una clasificación basada en los problemas que surgen en el tratamiento sistemático de la motivación y, también, en las formas en la que estos problemas han sido tratados por los especialistas. De esta manera se podrá hablar de: teorías de las necesidades, homeostáticas, teorías del incentivo, teorías cognitivas, teorías fisiológicas, teorías humanistas... Así pues, se tratara a cada una de las corrientes por separado para ver si se puede encontrar datos fiables sobre la motivación.

En el capítulo segundo se ilustrara fundamentalmente de las organizaciones y su ambiente laboral. Como el de todos los sistemas, es su sobrevivencia o el mantenimiento de su estabilidad interna. Pero esto supone una multiplicidad de objetivos y funciones a través de los cuales se alcanza la estabilidad, involucrando múltiples interacciones con el ambiente.

Se observara como la organización en sí, consiste en un número de subsistemas dinámicamente interdependientes y de cambios, en algunos de los cuales puede afectar los otros subsistemas. De la misma forma, la organización es en sí un subsistema en un ambiente que consta en muchos otros sistemas, todos dinámicamente interdependientes.

Se comentara de cómo la interacción continua entre una organización y su ambiente introduce un elemento de control ambiental en la organización. Las estrategias para lidiar el ambiente de la organización que pueden ser en rigor clasificadas como competencia y cooperación. De las estrategias diferentes que representan una medida de control ambiental de las organizaciones, ya que permiten que extraños participen de los procesos de decisión de la organización o establezcan límites para los mismos.

También se disertara de como las organizaciones son profundamente influidas por las fuerzas del ambiente que provocan cambios organizacionales, los cuales, a su vez, también influirán sobre el ambiente provocando cambios ambientales y así sucesivamente. El proceso es realimentado continua y dinámicamente.

En el capitulo tercero se ilustrara acerca de la administración o manejo de la conducta organizacional que requiere entender la conducta de las personas, la estructura de la organización dentro de la cual interactúan y los procesos organizacionales de comunicación, toma de decisiones, recompensas y evaluación del desempeño. Se explicara entonces, el resultado de esta interacción de la conducta y de los grupos, los conflictos, estilos de liderazgo, estructura de la organización, comunicación y demás, es el ambiente laboral

Dentro de este capitulo tercero, también es importante señalar acerca de las dimensiones y subescalas del ambiente laboral que es útil a nuestro objetivo de estudio. Por eso se hablara de la dimensión de relaciones interpersonales y se comprobara más adelante si existe influencia de la motivación intrínseca con la comprensión de las tres subescalas de esta dimensión en el ambiente social dentro de la organización.

Esto es significativo para nosotros porque veremos más adelante, en nuestros resultados, en que proporción están comprometidos los empleados con la organización, si existe o no cohesión entre los trabajadores y, que cantidad de apoyo reciben éstos por parte de los supervisores; todo esto comprendido dentro del contexto social laboral.

Se expondrá de la percepción y la motivación de los individuos en el ambiente laboral. En este capítulo se analizará inicialmente la naturaleza del hombre, porque se cree necesario para comprender su interacción con el ambiente que le rodea, tanto físico como social. Además se desarrolla el concepto de percepción, para comprender el por qué los individuos actúan de la manera en que lo hacen con respecto a los objetos, los individuos que le rodean, así como al ambiente laboral al cual pertenece.

También se abordará, cómo la motivación influye en el ámbito laboral, con el fin de explicar las acciones humanas en el entorno laboral en que se encuentra. En el mismo apartado se presentan las conclusiones de Lewin acerca de la motivación en relación a los resultados obtenidos en las reacciones individuales al ambiente. Se explicará la dependencia de la motivación en el ambiente laboral.

Se expondrán los resultados de esta investigación mediante las graficas, sobre los resultados de esto se concluirá y se vera sí es acorde a nuestro objeto de estudio.

CAPÍTULO 1.

Motivación.

No es posible comprender las relaciones con y entre las personas sin un conocimiento mínimo de la motivación de su comportamiento. Es difícil definir el concepto de motivación que se ha utilizado en diferentes sentidos. De modo general, motivo es todo aquello que impulsa a la persona a actuar de determinada forma o, por lo menos que de origen a una propensión, a un comportamiento específico. Ese impulso a la acción puede ser provocado por un estímulo externo (que proviene del ambiente) y puede también ser generado internamente en los procesos de raciocinio del individuo.

En este aspecto, la motivación está relacionada con el sistema de cognición¹ del individuo. Krech, Crutelifield y Ballachey explican que los actos del ser humano son guiados por una cognición -por lo que él piensa, cree, prevé-. Pero, al preguntarse el motivo por el cual él actúa de esa forma, se está entrando en el tema de la motivación. Y la respuesta relativa a la motivación es dada en términos de fuerzas activas e impulsoras, traducidas en palabras como deseo, recelo; el individuo desea poder, desea status, desconfía del ostracismo social, teme a las amenazas a su auto-estima.

Además, el análisis motivacional especifica determinada meta, para atender a la cual el ser humano gasta energías. Deseando poder, compromete sus esfuerzos, su tiempo y su sustancia, para ser gobernador del departamento; deseando obtener status, procura comprar su camino ingresando al club campestre apropiado, temiendo el ostracismo social, huye de los amigos y conocidos que sean capaces de conducirlo a apoyar una causa social impopular, y temiendo las amenazas a su auto-estimación evita situaciones en que su competencia intelectual pueda ser desafiada.

Es obvio que las personas son diferentes en lo que concierne a la motivación: las necesidades varían de un individuo para otro, produciéndose diferentes patrones de comportamiento; los valores sociales también son diferentes; las capacidades para alcanzar los objetivos son también diferentes y así sucesivamente. Para complicar aún más, las necesidades, los valores sociales y las capacidades varían en el mismo individuo de acuerdo con el tiempo.

¹ Por cognición se entiende aquí lo que las personas saben sobre sí mismas y sobre el ambiente que las rodea. El sistema cognoscitivo de cada persona comprende sus valores personales, y es influido por su ambiente físico y social, por su estructura filosófica, por sus procesos fisiológicos, por sus necesidades y por sus experiencias anteriores.

A pesar de todas esas diferencias, el proceso que dinamiza el comportamiento es más o menos semejante para todas las personas. En otras palabras, aunque los patrones de comportamiento varíen enormemente, el proceso del cual resultan es básicamente el mismo para todas las personas. En este sentido Leavitt sugiere tres suposiciones interrelacionadas sobre el comportamiento humano:

1. El comportamiento es causado, o sea, existe una causalidad de comportamiento. Tanto la herencia como el medio ambiente influyen decisivamente en el comportamiento de las personas. El comportamiento es causado por estímulos internos o externos.
2. El comportamiento es motivado, o sea, hay una finalidad en todo comportamiento humano. El comportamiento no es casual ni aleatorio, sino que siempre está orientado y dirigido por algún objetivo.
3. El comportamiento es orientado hacia metas. Subyacente a todo comportamiento existe siempre un impulso, un deseo, una necesidad, una tendencia, expresiones que sirven para designar los motivos de comportamiento.

Aunque del modelo básico de comportamiento, el resultado podrá variar indefinidamente, ya que depende de la percepción del estímulo (que varía de acuerdo con la persona y aún en la misma persona, de acuerdo con el tiempo), de las necesidades y de los deseos (que también cambian de acuerdo con la persona), de la cognición, etc. de cada persona.

Puede decirse que la motivación es la causa del comportamiento de un organismo, o razón por la que un organismo lleva a cabo una actividad determinada.

1.1 Concepto de motivación.

En una organización es muy importante la motivación, ya que cuanto mas motivado este el empleado, mas cerca estará la empresa de lograr los objetivos organizacionales. La motivación es la labor mas importante de la Dirección, a la vez que es la más compleja, pues a través de ella se logra la ejecución del trabajo. La alta gerencia al relacionarse con las personas, ha de tratarlas según sus motivaciones. Los motivos de la acción humana no se ven directamente, sino que hay que inferirlos.

La motivación es un tema bastante estudiado, con muchas teorías y muchos son los autores que han dado su perspectiva para abordar este fenómeno. Uno de los conceptos más próximos a la definición de la motivación es que: "Son todos aquellos factores capaces de provocar y dirigir la conducta hacia un objetivo". La motivación es la fuerza que impulsa la acción y surge de la necesidad de satisfacer necesidades, que tiene el ser humano.

La Motivación es el motor de la conducta en su puesta en marcha. La motivación implica una necesidad insatisfecha que solo desaparece cuando se cumple con el objetivo, meta.

Necesidades → Deseos → Tensión → Acción → Satisfacción

Las personas tienen necesidades, esas necesidades le provoca deseos, a su vez esos deseos les provoca tensiones por lograr de suplir los mismos. Esas tensiones nos lleva a tomar acciones hasta lograr la satisfacción.

Una necesidad rompe el estado de equilibrio del organismo, causando un estado de tensión, insatisfacción, incomodidad y desequilibrio. Ese estado conduce al individuo a un comportamiento o acción, capaz de descargar la tensión o de librarlo de la falta de comodidad y de equilibrio. Si el comportamiento fuese eficaz, el individuo encontraría la satisfacción de la necesidad y, por lo tanto, la descarga de la tensión provocada por ella. Satisfecha la necesidad, el organismo vuelve al estado de equilibrio anterior, a su forma de ajuste al ambiente.

Las necesidades o motivos no son estáticos; por el contrario, son fuerzas dinámicas y persistentes que provocan comportamientos. Con el aprendizaje y la repetición (refuerzo), los comportamientos se vuelven gradualmente más eficaces en la satisfacción de ciertas necesidades. Por otra parte, una necesidad satisfecha no es motivadora de comportamiento, ya que no causa tensión o incomodidad.

Una necesidad puede ser satisfecha, frustrada o compensada (transferida a otro objeto). En el ciclo motivacional, muchas veces la tensión provocada por el surgimiento de la necesidad encuentra una barrera o un obstáculo para su liberación. Al no encontrar la salida normal, la tensión represada en el organismo busca un medio indirecto de salida, ya sea por la vía psicológica (agresividad, descontento, tensión emocional, apatía, indiferencia,

etc.) o por la vía fisiológica (tensión nerviosa, insomnio, repercusiones cardíacas o digestivas, etc.).

En otras ocasiones, la necesidad no es satisfecha ni frustrada, sino transferida o compensada. Esto ocurre cuando la satisfacción de otra necesidad reduce o aplaca la intensidad de una necesidad que no puede ser satisfecha. Es lo que ocurre cuando el motivo de una promoción para un cargo superior es compensado por un buen aumento de salario o por un nuevo sitio de trabajo.

La satisfacción de algunas necesidades es temporal, o sea, la motivación humana es cíclica y orientada por las diferentes necesidades, ya sean psicológicas, fisiológicas o sociales. El comportamiento es casi un proceso de resolución de problemas, de satisfacción de necesidades, cuyas causas pueden ser específicas o genéricas.

Un empleado puede estar bien motivado pero si le faltan conocimientos, habilidades, difícilmente pueda realizar correctamente su trabajo.

En los seres humanos, la motivación engloba tanto los impulsos conscientes como los inconscientes. Las teorías de la motivación, en psicología, establecen un nivel de motivación primario, que se refiere a la satisfacción de las necesidades elementales, como respirar, comer o beber, y un nivel secundario referido a las necesidades sociales, como el logro o el afecto. Se supone que el primer nivel debe estar satisfecho antes de plantearse los secundarios.

En cuanto a las primeras ideas de motivación que aparecieron en distintos contextos históricos valen destacar las siguientes:

En el modelo tradicional, que se encuentra ligado a la escuela de la Administración Científica, se decía que la forma de motivar a los trabajadores era mediante un sistema de incentivos salariales; o sea que cuanto más producían los trabajadores, más ganaban. Para esta escuela la motivación se basaba únicamente en el interés económico; entendiéndose por este concepto al hombre racional motivado únicamente por la obtención de mayores beneficios.

En el modelo expuesto por la escuela de las Relaciones Humanas se rechaza la existencia del hombre económico, para ellos la clave determinante de la productividad es la situación social; la cual abarcaría el grado de satisfacción en las relaciones internas del grupo, el grado de satisfacción en las relaciones con el supervisor, el grado de participación en las decisiones y el grado de información sobre el trabajo y sus fines.

Para analizar las teorías de la motivación vamos a hacer una clasificación basándonos en los problemas que surgen en el tratamiento sistemático de la motivación y, también, en las formas en la que estos problemas han sido tratados por los especialistas. De esta manera podremos hablar de: teorías de las necesidades, homeostáticas, teorías del incentivo, teorías cognitivas, teorías fisiológicas, teorías humanistas... Así pues vamos a tratar cada una de las corrientes por separado para ver si podemos encontrar datos fiables sobre la motivación.

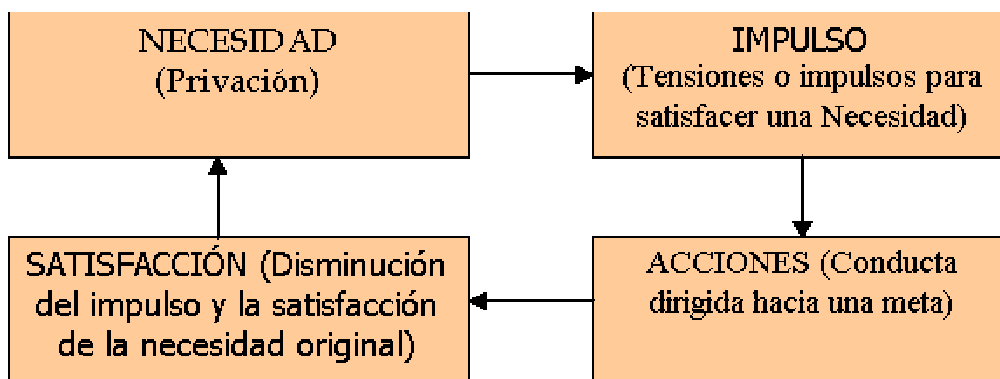
1.2 Principales teorías de la motivación.

Para analizar las teorías de la motivación vamos a hacer una clasificación basándonos en los problemas que surgen en el tratamiento sistemático de la motivación y, también, en las formas en la que estos problemas han sido tratados por los especialistas. De esta manera podremos hablar de: teorías de las necesidades, homeostáticas, teorías del incentivo, teorías cognitivas, teorías fisiológicas, teorías humanistas... Así pues, vamos a tratar cada una de las corrientes por separado para ver si podemos encontrar datos fiables sobre la motivación.

1) Teoría de las Necesidades: Se concentra en lo que requieren las personas para llevar vidas gratificantes, en particular con relación a su trabajo.

El siguiente esquema ilustra la teoría motivacional de las necesidades:

- NECESIDAD (Privación)
- SATISFACCIÓN (Disminución del impulso y la satisfacción de la necesidad original)
- IMPULSO (Tensiones o impulsos para satisfacer una necesidad)
- ACCIONES (Conducta dirigida hacia una meta)



Existen diversas teorías de las necesidades:

1.1) La jerarquía de las Necesidades de Maslow: Esta es la teoría de motivación por la cual las personas están motivadas para satisfacer distintos tipos de necesidades clasificadas con cierto orden jerárquico. Explica la determinación del comportamiento humano.

1.2) Teoría de los dos factores de la motivación: Esta es la teoría desarrollada por Frederick Herzberg a finales de los años cincuenta, en la cual se dice que tanto la satisfacción como la insatisfacción laboral derivan de dos series diferentes de factores. Por un lado tenemos a los factores higiénicos o de insatisfacción, y por el otro a los motivantes o satisfactores.

1.3) Teoría ERG: Esta es la teoría expuesta por Clayton Alderfer. Éste estaba de acuerdo con Maslow en cuanto a que la motivación de los trabajadores podía calificarse en una jerarquía de necesidades.

Es importante destacar que la teoría ERG difiere de la de Maslow en dos puntos:

En un primer punto Alderfer señala que las necesidades tienen tres categorías:

- Existenciales (las mencionadas por Maslow)
- De relación (relaciones interpersonales)
- De crecimiento (creatividad personal)

En segundo lugar, menciona que cuando las necesidades superiores se ven frustradas, las necesidades inferiores volverán, a pesar de que ya estaban satisfechas.

Con respecto a esto no coincidía con Maslow, puesto que éste opinaba que al satisfacer la necesidad perdía su potencial para motivar una conducta. Además consideraba que las personas ascendían constantemente por la jerarquía de las necesidades, en cambio para Alderfer las personas subían y bajaban por la pirámide de las necesidades, de tiempo en tiempo y de circunstancia en circunstancia.

1.4) Teoría de las tres necesidades: John W. Atkinson propone en su teoría que las personas motivadas tienen tres impulsos:

- La necesidad del Logro
- La necesidad del Poder
- La necesidad de Afiliación

El equilibrio de estos impulsos varía de una persona a otra. Según las investigaciones de David C. Mc Clelland, la necesidad de logro tiene cierta relación con el grado de motivación que poseen las personas para ejecutar sus tareas laborales.

La necesidad de afiliación es aquella en la cual las personas buscan una estrecha asociación con los demás.

La necesidad de poder se refiere al grado de control que la persona quiere tener sobre su situación. Esta de alguna manera guarda relación con la forma en que las personas manejan tanto el éxito como el fracaso.

Pueden encontrarse a veces personas que temen al fracaso y junto con la erosión del poder particular, puede resultar un motivador de suma importancia.

En cambio, para otras personas, el temor al éxito puede ser un factor motivante. Como ejemplo podemos citar el caso de ciertas celebridades (músicos, actrices o deportistas) que cuando han alcanzado cierto grado de fama y fortuna se quejan de la intromisión en su vida, la cual disminuye de alguna manera su sensación de poder o control.

2) Teoría de la Equidad: El factor central para la motivación en el trabajo es la evaluación individual en cuanto a la equidad y la justicia de la recompensa recibida. El término equidad se define como la porción que guarda los insumos laborales del individuo y las recompensas laborales. Según esta teoría las personas están motivadas cuando experimentan satisfacción con lo que reciben de acuerdo con el esfuerzo realizado. Las personas juzgan la equidad de sus recompensas comparándolas con las recompensas que otros reciben.

3) Teoría de la expectativa: En este caso David Nadler y Edward Lawler dieron cuatro hipótesis sobre la conducta en las organizaciones, en las cuales se basa el enfoque de las expectativas:

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

Éstos son base del modelo de las perspectivas, el cual consta de tres componentes:

1. Las expectativas del desempeño-resultado: Las personas esperan ciertas consecuencias de su conducta.
2. Valencia: El resultado de una conducta tiene una valencia o poder para motivar, concreta, que varía de una persona a otra.
3. Las expectativas del esfuerzo-desempeño: Las expectativas de las personas en cuanto al grado de dificultad que entraña el buen desempeño afectará las decisiones sobre su conducta. Éstas eligen el grado de desempeño que les darán más posibilidades de obtener un resultado que sea valorado.

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

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

4) Teoría del Reforzamiento: Es la llevada a cabo por el psicólogo B. F. Skinner. En esta se explica que los actos pasados de un individuo producen variaciones en los actos futuros mediante un proceso cíclico.

A modo de síntesis puede decirse lo siguiente con respecto a esta teoría:

Es un enfoque ante la motivación que se basa en la *ley del efecto*, es decir, la idea de que la conducta que tiene consecuencias positivas suele ser repetida, mientras que la conducta que tiene consecuencias negativas tiende a no ser repetida.

5) Teoría de las Metas: Esta es la teoría expuesta por el psicólogo Edwin Locke, en la cual se establece que las personas se imponen metas con el fin de lograrlas. Para lograr la motivación de los trabajadores, éstos, deben poseer las habilidades necesarias para llegar a alcanzar sus metas.

Christopher Early y Christine Shalley describen cuatro fases para establecer metas:

- Establecer una norma que se alcanzará.
- Evaluar si se puede alcanzar la norma.
- Evaluar si la norma se ciñe a las metas personales.

La norma es aceptada, estableciéndose así la meta, y la conducta se dirige hacia la meta.

6) Teorías homeostáticas: Este tipo de teorías explica las conductas que se originan por desequilibrios fisiológicos como pueden ser el hambre, la sed. Pero también sirven para explicar las conductas que originadas en desequilibrios psicológicos o mentales producidos por emociones o por enfermedades mentales que también suponen la reducción de una tensión que reequilibra el organismo.

La homeostasis es un mecanismo orgánico y psicológico de control destinado a mantener el equilibrio dentro de las condiciones fisiológicas internas del organismo y de la psiquis. Consiste en un proceso regulador de una serie de elementos que han de mantenerse dentro de unos límites determinados, pues de lo contrario peligraría la vida del organismo.

Así conocemos que existe una serie de elementos y funciones que han de estar perfectamente regulados y cuyo desequilibrio sería de consecuencias fatales para la vida; por ejemplo, la temperatura, la tensión arterial, cantidad de glucosa o de urea en la sangre. Estas y otras funciones están reguladas y controladas por los mecanismos homeostáticos, y cada vez que surge una alteración en uno de estos elementos y funciones, el organismo regula y equilibra la situación poniendo en marcha una serie de recursos aptos para ello. Entre los autores más representativos de esta corriente podemos señalar a Hull, a Freud y a Lewin entre otros.

Teoría de la reducción del impulso:

Impulso es tendencia a la actividad generada por una necesidad. Esa necesidad, que es el estado de desequilibrio o malestar interno, es a su vez provocada por una carencia, por una falta de algo, en el organismo vivo.

La raíz de la conducta motivada emerge, en esta clase de explicaciones, de algún tipo de desequilibrio que perturba la estabilidad o constancia del medio interior del sujeto. El desequilibrio interior puede estar provocado por un déficit de lo que el organismo precisa para su existencia. Tales carencias externas provocan estados internos de necesidad, aparentemente muy diversos, pero coincidentes en sus efectos perturbador. Ese desequilibrio provoca en el organismo una exigencia de reequilibración que no cesa hasta que la carencia, o incluso, el exceso, ha sido eliminado y substituido por otro. Averiguar cómo provoca el desequilibrio esa exigencia de reequilibración es lo que pretenden las teorías motivacionales basadas en la homeostasis.

Dentro de esta perspectiva explicativa de la motivación podemos destacar a representantes como : Hull y Lewin. El primero es sin duda, el máximo representante de esta corriente. Basándose en las ideas de Thorndike sobre la motivación Hull elabora su teoría. La "satisfacción" de la que hablaba Thorndike fue reemplazada por "reducción de la necesidad", primeramente, y más tarde por el de "reducción del impulso".

Según Hull, cuando la acción de un organismo es un requisito para incrementar la probabilidad de supervivencia del individuo o de una especie en una determinada situación, se dice que está en un estado de necesidad. Dado que una necesidad, actual o potencial, usualmente precede y acompaña a la acción del organismo, suele decirse que la necesidad motiva o impulsa la actividad asociada. A causa de esta propiedad motivacional de las necesidades, éstas se consideran como productoras de impulsos -drives- animales primarios.

Es importante advertir a este respecto que el concepto general de impulso (D) propende marcadamente a poseer el status sistemático de una variable interviniente o de una X nunca directamente observable.

La necesidad actúa, pues, como variable independiente, suscitando el impulso. Éste, integrado a su vez con otras variables intervinientes, contribuye a formar el potencial evocador de respuesta del que la conducta es función :

$$\text{Conducta} = f(sEr) = f(D * K * sHr).$$

sEr---- potencial evocador de respuesta.

D----- drive o impulso.

K----- motivación de incentivo o cantidad y calidad de la recompensa.

sHr---- fuerza del hábito.

Teoría de la motivación por emociones:

Las emociones cumplen una función biológica preparando al individuo para su defensa a través de importantes cambios de la fisiología del organismo y desencadenando los comportamientos adecuados que sirven para restablecer el equilibrio del organismo. Cuando los estados emocionales son desagradables el organismo intenta reducirlos con un mecanismo más o menos equivalente al de la reducción del impulso. Por eso autores como Spence consideran a las emociones como factores motivantes.

Teoría psicoanalítica de la motivación:

Esta teoría está basada principalmente en los motivos inconscientes y sus derivaciones. Además, según la teoría psicoanalítica las tendencias primarias son el sexo y la agresión. El desenvolvimiento de la conducta sexual sigue un modelo evolutivo que supone diversas elecciones de objeto hasta que se logra un afecto sexual maduro. Las modernas interpretaciones psicoanalíticas encuentran un lugar más amplio para los procesos del ego que el que tenían antes.

El punto de partida de Freud, máximo representante y fundador del psicoanálisis, es claramente homeostático. La tarea básica del sistema nervioso es preservar al organismo de una inundación estimular desequilibradora, y a la vez facilitar la consecución del placer y la evitación del dolor. Tanto las pulsiones (variables instintuales básicas que guían y movilizan la conducta del hombre) como el aparato que regula su acción, son conceptuadas en términos psíquicos, en el límite entre lo físico y lo mental.

Desde el punto de vista de su origen, una pulsión es un proceso somático del que resulta una representación estimular en la vida mental del individuo. La función de la pulsión es facilitar al organismo la satisfacción psíquica que se produce al anular la condición estimular somática negativa. Para ello cuenta con una capacidad energética capaz de orientarse hacia el objeto cuya consecución remueve o anula la condición estimular dolorosa, provocando así placer. Esta teoría evoluciona a lo largo de su vida.

El modelo de motivación adoptado por Freud es un modelo hedonístico de tensión-reducción que implica que la meta principal de todo individuo es la obtención del placer por medio de la reducción o extinción de la tensión que producen las necesidades corporales innatas. La interpretación que Freud hace de la motivación se conoce con el nombre de psicodinámica, puesto que da una explicación de los motivos humanos en términos de hipotéticos conflictos activos subyacentes. Pero el principal problema de esta teoría es la falta de datos empíricos que la apoyen. Aun así ha sido muy influyente dentro de la psicología en general y de este tema en particular.

7) Teorías del incentivo: La explicación de la motivación por incentivos se debe a autores como Young, Thorndike, Olds, Mc Clelland, Skinner, Ritcher.

Para empezar hay que reseñar que hay una relación profunda entre la psicología de la afectividad y el concepto de incentivo que se da al existir una conexión, más o menos total, entre los principios hedonistas y el tema de los incentivos.

Un incentivo es un elemento importante en el comportamiento motivado. Básicamente consiste en premiar y reforzar el motivo mediante una recompensa al mismo. El mono que ha realizado su numerito en el circo espera inmediatamente un terrón de azúcar, el camarero del bar espera la propina por un trabajo bien hecho, el niño que ha aprobado todas las asignaturas espera que su padre le compre la bicicleta que le prometió. Todos éstos son incentivos y refuerzos de la conducta motivada. Los incentivos más importantes o comunes son el dinero, el reconocimiento social, la alabanza, el aplauso.

Un incentivo es un incitador a la acción, es un motivo visto desde fuera, es lo que vale para un sujeto, es lo que le atrae. Aunque la atracción puede estar fundada en operaciones distintas de la experiencia afectiva, no cabe duda que el placer y el dolor que experimentan los individuos en su interacción con las cosas forman una parte singularmente profunda de su conducta tanto apetitiva como evitativa. De la verdad indiscutible de que los organismos tienden en líneas generales a conseguir placer y evitar el dolor han partido las interpretaciones hedonistas del incentivo.

Pero estas teorías también explican como algunos motivos pueden llegar a oponerse a la satisfacción de las necesidades orgánicas básicas e incluso desencadenan comportamientos perjudiciales para el organismo. Este tipo de motivación por la búsqueda del placer explicaría, por ejemplo, el consumo de tabaco, el consumo de drogas, etc.

Young es uno de los autores que más han documentado empíricamente la función motivadora de los incentivos, independientemente del valor homeostático para reducir una necesidad biológica o un impulso. Young nunca pretendió hacer de la teoría hedonista una alternativa del modelo homeostático, cuya base biológica le era patente.

De todas formas sus estudios comprobaron el hecho de que a los organismos pueden motivarles los deseos de placer, tanto como los de reponer energías perdidas o los de reducir un impulso molesto.

Otros autores como Mc Clelland o James Olds también realizan sus aportaciones a este campo. Para Mc Clelland : "un motivo es una asociación afectiva intensa, caracterizada por una reacción anticipatoria de una meta, en base a la asociación previa de ciertos estímulos clave con reacciones afectivas de placer o dolor". Por otra parte Olds estudia los centros de placer y dolor del cerebro confirmando el gran poder motivacional de las experiencias afectivas que no tienen más función inmediata que el goce. Éste puede ir funcionar como un fin en sí mismo disociado de toda utilidad homeostática o impulso-reductora.

8) Teorías cognoscitivas: Las teorías cognoscitivas están, fundamentalmente, basadas en la forma en que el individuo percibe o se representa la situación que tiene ante sí. Las teorías cognoscitivas incluyen el nivel de aspiración (relacionado con la fijación de una meta individual), la disonancia (encargada de los impulsos al cambio asociados con las desarmonías que persisten frecuentemente después que se ha hecho una elección), y las teorías de esperanza-valor (que tratan de la realización de una decisión cuando son tenidos en cuenta las probabilidades y el coste o los riesgos).

Las teorías cognitivas de la motivación acentúan como determinantes de la conducta motivada, la percepción de la fuerza de las necesidades psicológicas, las expectativas sobre la consecución de una meta y el grado en el que se valora un resultado correcto. Como autores más representativos de esta teoría podríamos citar a Festinger, Tolman, Weiner, Heider.

Entre las numerosas teorías que destacan el papel de los procesos cognoscitivos en la motivación, hay dos esencialmente señaladas: las que hacen uso de esos constructos que venimos llamando expectativas; y las que postulan un modelo dinámico conocido como disonancia cognoscitiva.

Teoría de la disonancia cognoscitiva:

Festinger describe ciertas clases de comprensiones desequilibradas como disonantes que suponen que el sujeto se encuentre en tensión para evitar dicha disonancia. La clase de desacuerdo o falta de armonía que preocupa principalmente a Festinger es la consiguiente a tomar una decisión. Bajo dichas circunstancias se origina frecuentemente una falta de armonía entre lo que uno hace y lo que uno cree, y por tanto existe una presión para cambiar ya sea la propia conducta o la creencia.

Un concepto disonante de otro no es sino aquel, psicológicamente hablando, que para un sujeto resulta incompatible con otro, de tal forma que la aceptación de uno implica el rechazo del otro, o lo que es más frecuente le lleva a un intento de justificar una eventual "reconciliación" de ambos. Por ejemplo, si un fumador habitual lee algo de la relación entre fumar y el cáncer de pulmón, la acción habitual y la nueva información son disonantes. Si se decide a seguir fumando, la disonancia se reducirá no creyendo la información sobre dicha relación. Si se decide, en cambio, por dejar de fumar, defenderá firmemente la información sobre la vinculación entre fumar y el cáncer de pulmón.

Teorías de esperanza-valor:

Hay varias teorías diferentes de importancia para la motivación que no siempre son consideradas como psicológicas. Entre ellas se encuentran cierto tipo de "teorías de decisión" que han tenido principalmente su origen en la economía. En sus términos más simples, estas teorías económicas suponen que el individuo puede asignar valor o utilidad a posibles incentivos, y que hace su decisión de acuerdo con el riesgo supuesto. Está dispuesto a correr mayor riesgo por algo que valora más. Así se podría presentar en términos matemáticos :

Elección = f (Valor, Probabilidad de consecución).

9) Teorías fisiológicas: En la obra de Pavlov no hay una doctrina emocional explícita, ni tampoco era fácil que la hubiera en que el sistema reticular activador aún estaba por descubrir de una manera efectiva. Sin embargo, hay dos aspectos en la obra de Pavlov que manifiestan una relación bastante directa con el problema de la motivación.

Uno de ellos es el relativo a la excitación, que es el concepto central de la doctrina pavloviana; otro, el que se refiere al estímulo incondicionado y a las condiciones en que debe administrarse para que ejerza su función de refuerzo. Aparte del uso de recompensas y castigos, Paulov señaló la importancia del reflejo de orientación para el condicionamiento, tema que llegaba hasta donde era posible en su tiempo el problema de la activación y de motivos como el de la curiosidad.

El descubrimiento por Moruzzi y Magoun, en 1949, del sistema reticular activador, fue decisivo para dar una base fisiológica tangible a las teorías de la motivación.

10) Teorías humanistas: En el caso de las doctrinas humanísticas, más que de teorías científicas se trata de descripciones e interpretaciones de los motivos humanos, vinculadas de muy diferentes maneras a supuestos filosóficos, fenomenológicos, y existencialistas. El representante más destacado en este tipo de psicología de la motivación es G.W. Allport (1937-1961), cuya detección del fenómeno de la autonomía funcional de los motivos superiores en el hombre, difícil de encajar en los modelos biológicos de la reducción del impulso o en la explicación hedonista, planteó a la psicología positiva una pregunta que aún no ha sido respondida completamente.

Allport cree que las motivaciones adultas se desarrollan a partir de sistemas motivacionales antecedentes, pero mantienen una independencia o autonomía funcional respecto a los mismos. La ley de la autonomía funcional de los motivos deja por tanto bien sentado que una cosa es el origen histórico de los motivos y otra su valor actual. Al principio, puede no haber interés en realizar una tarea, pero la ley del placer funcional señala que el mero hecho de realizar la función produce placer y satisface al sujeto.

Maslow, otro representante de este grupo de teorías, organiza las motivaciones dentro de una escala jerárquica. Cuando una motivación esta satisfecha, ocupa el lugar que, en adelante será la encargada de controlar la conducta del sujeto.

1.3 Tipos de motivación.

La motivación es la fuerza que impulsa la acción y surge de la necesidad de satisfacer necesidades, que tiene el ser humano, y que se clasifican en:

- Extrínseca.
- Intrínseca.
- Trascendente.

1.3.1 Motivación extrínseca.

Este tipo de motivación es la que radica en los incentivos externos tales como por ejemplo, el dinero, también lo pueden ser los castigos, de allí que realizamos tareas que nos resulta desagradables. Una motivación es extrínseca cuando lo que atrae no es la acción que se realiza, sino lo que se recibe a cambio del trabajo realizado.

La motivación extrínseca pertenece a una amplia variedad de conductas las cuales son medios para llegar a un fin, y no el fin en sí mismas. Hay tres tipos de motivación extrínseca:

- Regulación externa: La conducta es regulada a través de medios externos tales como premios y castigos. Por ejemplo: un estudiante puede decir, “estudio la noche antes del examen porque mis padres me fuerzan a hacerlo”.
- Regulación introyectada: El individuo comienza a internalizar las razones para sus acciones pero esta internalización no es verdaderamente autodeterminada, puesto que está limitada a la internalización de pasadas contingencias externas. Por ejemplo: “estudiaré para este examen porque el examen anterior lo reprobé por no estudiar”.
- Identificación: Es la medida en que la conducta es juzgada importante para el individuo, especialmente lo que percibe como escogido por él mismo, entonces la internalización de motivos extrínsecos se regula a través de identificación. Por ejemplo: “decidí estudiar anoche porque es algo importante para mí”.

1.3.2 Motivación intrínseca.

Es definida por el hecho de realizar una actividad por el placer y la satisfacción que uno experimenta mientras aprende, explora o trata de entender algo nuevo. Aquí se relacionan varios constructos tales como la exploración, la curiosidad, los objetivos de aprendizaje, la intelectualidad intrínseca y, finalmente, la motivación intrínseca para aprender.

Este tipo de motivación es la que se radica en la tarea en sí misma, es de allí que realizamos las tareas sin el ánimo de obtener beneficios, por ejemplo, el dinero. Una motivación es intrínseca cuando lo que atrae es la acción en sí misma, es decir la realización de esa acción (por ejemplo, cuando el trabajo atrae por sí mismo, y una persona se siente realizada con ese trabajo, independientemente de otros factores externos).

Este tipo de motivación tiende a perder fuerza, cuando las tareas realizadas son rutinarias, repetitivas, etc. Los individuos están desmotivados cuando no perciben contingencias entre los resultados y las propias acciones. Perciben sus conductas como causadas por fuerzas fuera de su propio control. Es todo un desafío para las empresas lograr motivar a sus empleados con este tipo de motivación.

Se puede lograr si se hace que los empleados trabajen en un ambiente libre de:

- Ruidos molestos.
- Malos olores.
- Buena calefacción.
- Tecnología.
- Etc.

Podemos hablar de dos tendencias de la motivación intrínseca:

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

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

1.3.3 Motivación trascendente.

Una motivación es trascendente cuando lo que atrae es la satisfacción de necesidades ajenas, es decir, necesidades de otras personas (por ejemplo, una madre que se levanta de madrugada para atender a su hijo pequeño que llora).

La motivación trascendente satisface necesidades ajenas pero no caprichos ajenos, por lo que una persona puede ser muy trascendente y, simultáneamente, muy exigente.

A algunas personas los motiva el pertenecer a una organización que se preocupe por el bien de personas ajenas a la organización. Se puede lograr realizando aportaciones a entidades de beneficencias, organizando, promocionando desfiles u otras actividades para beneficio de entidades, personas necesitadas.

Es importante aclarar que no a todas las personas los motiva el mismo tipo de motivación, las hay que la motivación radica en la tarea misma (motivación intrínseca), como también las hay la que los motiva el dinero (motivación extrínseca), como por ultimo el de pertenecer a una organización que se preocupe por el bienestar de personas ajenas a la organización (motivación trascendente).

1.4 La teoría de los dos factores de Herzberg.

Esta teoría es la que se analizará en este estudio, y por ello ampliaremos y profundizaremos al respecto de ella.

Herzberg fundamenta su teoría en el ambiente externo y en el trabajo del individuo (enfoque extraorientado).

Los dos factores son:

- HIGIÉNICOS (extrínsecos)
- MOTIVADORES (intrínsecos)

Herzberg comprobó la evidencia de que deben considerarse dos factores distintos en la satisfacción del cargo. Un conjunto de factores, al que denominó "satisfactores", estos provocan satisfacción con el cargo y con las aparentes mejoras en el desempeño. Esos factores generalmente hacen parte integral del desempeño del cargo y están relacionados con las necesidades más elevadas de jerarquía de Maslow.

Los factores satisfactorios o motivadores son: realización, reconocimiento, responsabilidad, crecimiento y trabajo en sí. Sus relaciones positivas con mejoría en el desempeño, *turnover* en el trabajo, actitudes en cuanto a la administración y a la salud mental, recibieron mucho énfasis en el trabajo de Herzberg. Los medios prácticos de proporcionar o incentivar estas satisfacciones incluyen:

- mejorando esos factores o las condiciones se puede remover la insatisfacción. Aún más;
- delegación de responsabilidad;
- libertad de ejercer discreción;
- promoción;
- uso pleno de habilidades;
- establecimiento de objetivos y evaluación relacionada con ellos;
- simplificación del cargo (por el propio ocupante); y
- ampliación o enriquecimiento del cargo (horizontal o verticalmente).

El otro conjunto de factores, que denominó higiénicos o "insatisfactorios" tiende a actuar en una dirección negativa. Si esos factores se sitúan en un nivel por debajo del adecuado en términos de expectativas de los empleados, podrán causar insatisfacción, con efectos benéficos. Mejorando esos factores o las condiciones se puede remover la insatisfacción. Aún más, elevando las condiciones por encima de ese nivel adecuado, no se obtiene ninguna satisfacción y ningún desempeño elevado asociado con ella.

Mientras los factores satisfactorios son intrínsecos, los insatisfactorios son periféricos y extrínsecos en relación con el cargo en sí. Aun siendo óptimos, esos factores apenas evitan la insatisfacción, pero cuando son precarios, provocan insatisfacción. A través de ellos las organizaciones tradicionalmente vienen intentando motivar a sus empleados.

Los factores insatisfactorios incluyen:

- condiciones de trabajo y comodidad;
- políticas de administración y de organización;
- relaciones con el supervisor;
- competencia técnica del supervisor;
- salarios;
- seguridad en el cargo;
- relaciones con los colegas.

Herzberg considera que tanto el ambiente externo (contexto ambiental), como el trabajo en sí son factores importantes en la motivación humana. Pero, apenas si el ambiente en que el empleado trabaja y las circunstancias externas que lo rodean han sido realizados por la gran mayoría de las organizaciones. En resumen, sobresalen más las condiciones que lo rodean y lo que recibe externamente en cambio de su trabajo, que el trabajo propiamente dicho. En función de investigaciones cuya validez ha sido ampliamente discutida, Herzberg define una teoría de dos factores a saber:

a) Factores higiénicos o insatisfactorios: Se refieren a las condiciones que rodean al empleado mientras trabaja, incluyendo las condiciones físicas y ambientales de trabajo, el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión recibido, el clima de relaciones entre la dirección y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades existentes, etc. corresponden a la perspectiva ambiental. Constituyen los factores tradicionalmente usados por las organizaciones para obtener motivación de los empleados.

Herzberg, sin embargo, considera esos factores higiénicos como muy limitados en su capacidad de influir poderosamente en el comportamiento de los empleados. Escogió la expresión "higiene" exactamente para reflejar su carácter preventivo y profiláctico y para mostrar que se destinan simplemente a evitar fuentes de insatisfacción del medio ambiente o amenazas potenciales a su equilibrio. Cuando esos factores son óptimos, simplemente evitan la insatisfacción, ya que su influencia sobre el comportamiento no logra elevar substancial y duraderamente la satisfacción. Sin embargo, cuando son precarios, provocan insatisfacción.

Hay un conjunto de factores, extrínsecos, dentro de un ámbito laboral, tales como:

Higiénicos:

- Salario
- Relaciones interpersonales: con iguales, con los superiores, o con los subordinados.
- Condiciones laborables: buena iluminación, libre de ruidos molestos.
- Seguridad laboral.

“Si no lo doy creo un alto grado de insatisfacción, si lo doy no pasa nada”

b) Factores motivadores o satisfactorios: Se refieren al contenido del cargo, a las tareas y a los deberes relacionados con el cargo. Son los factores motivacionales que producen efecto duradero de satisfacción y de aumento de productividad en niveles de excelencia, o sea, superior a los niveles normales. El término motivación, para Herzberg, incluye sentimientos de realización, de crecimiento y de reconocimiento profesional, manifestados por medio del ejercicio de las tareas y actividades que ofrecen suficiente desafío y significado para el trabajador. Cuando los factores motivacionales son óptimos, suben substancialmente la satisfacción; cuando son precarios, provocan ausencia de satisfacción.

También hay un conjunto de factores, intrínsecos, dentro de un ámbito laboral, tales como:

Motivadores:

- Reconocimientos.
- Ascensos.
- Trabajos desafiantes.
- Trabajo en si mismo.

“Si no lo doy no pasa nada, si lo doy creo un alto grado de Motivación”.

El análisis de Herzberg focaliza principalmente la naturaleza de las tareas. De modo general, las tareas son definidas inicialmente con la única preocupación de atender a los principios de eficiencia y de economía, lo que ha llevado a un vacío de los componentes de desafío y de oportunidad para la creatividad en el contenido de las tareas del cargo. Es así como las tareas pasaron a provocar un efecto de "desmotivación": la apatía y la alineación son los resultados naturales de la existencia de tareas que no son capaces de ofrecer al trabajador nada más que un lugar decente para trabajar.

Los factores de higiene podrán evitar que el trabajador se queje, pero no harán que trabaje más o con mayor eficiencia. Si se ofrecen aún más factores higiénicos- en forma de premios o pagos de incentivos monetarios- los efectos son temporales. Herzberg resalta que las inversiones hechas en factores higiénicos alcanzan rápidamente el punto de disminución de retorno y no representan, por lo tanto, una sólida estrategia de motivación.

En esencia, la teoría de los dos factores sobre la satisfacción en el cargo afirma que:

1. la satisfacción en el cargo es la función del contenido o de las actividades desafiantes y estimulantes del cargo: son los llamados factores motivadores;
2. la insatisfacción en el cargo es función del ambiente, de supervisión, de los colegas y del contexto general del cargo: son los llamados factores higiénicos.

Herzberg concluyó que los factores responsables por la satisfacción profesional son totalmente separados y distintos de los factores responsables de la insatisfacción profesional: el opuesto de satisfacción profesional no sería la insatisfacción sino ninguna satisfacción profesional; y, de la misma manera, lo opuesto de insatisfacción profesional sería ninguna insatisfacción profesional y no la satisfacción. Para introducir una mayor dosis de motivación en el trabajo, Herzberg propone el enriquecimiento de tareas (*job enrichment*), que consiste en ampliar deliberadamente la responsabilidad, los objetivos y el desafío de las tareas del cargo. En la parte relacionada con los subsistemas de aplicación de recursos humanos, se discutirán algunos aspectos del enriquecimiento de tareas o enriquecimiento del cargo.

La investigación de Herzberg sugiere que, aunque raramente los insatisfactorios actúan como satisfactorios, éstos pueden causar insatisfacción, como es el caso de la falta de reconocimiento, sin suceso en la realización, etc. Los satisfactorios presentan un efecto máximo en la ausencia de insatisfactorios activos, pero tienden a sobrepasar el efecto de los insatisfactorios cuando ellos están presentes.

Myers, en una réplica al trabajo de Herzberg, concluyó que un ambiente de trabajo rico en satisfactorios (oportunidades para satisfacer las necesidades más elevadas) estimula el desarrollo del empleado, mientras que un ambiente pobre en tales oportunidades conduce a una preocupación en los factores insatisfactorios. Lodahl, en un estudio con una muestra de trabajadores, obtuvo resultados similares a los de Herzberg.

En la práctica, el enfoque de Herzberg enfatiza aquellos factores que, tradicionalmente, son descuidados y despreciados por las organizaciones en favor de los factores insatisfactorios, en los intentos por aumentar el desempeño y la satisfacción del personal.

Conclusión del capítulo 1.

Un problema continuo e intrigante al que se enfrentan los administradores es por qué algunos empleados están más motivados que otros y que se ve reflejado en el desempeño de sus labores. Distintas variables e interesantes se han utilizado para explicar las diferentes teorías de motivación. Por ejemplo, las variables tales como la capacidad, el instinto, recompensas intrínsecas y extrínsecas, niveles de aspiración y antecedentes personales, podrían explicar por qué algunos empleados están más motivados que otros y que se nota en su desempeño. A pesar de la importancia obvia de la motivación, resulta no tan fácil aplicarla en las organizaciones.

Una definición propone que la motivación tiene que ver con: La dirección de la conducta, la fuerza de la respuesta (el esfuerzo) una vez que el empleado decide seguir un curso de acción y, la persistencia de la conducta o por cuánto tiempo la persona sigue comportándose de una manera en particular

Otro punto de vista sugiere que el análisis de la motivación debería concentrarse en los factores que incitan y dirigen ciertas actividades y del individuo. Un teórico destaca el aspecto de las motivaciones que se refiere a su dirección hacia su meta. Otro afirma que la motivación concierne a como se inicia la conducta, cómo recibe energía, se sostiene, se dirige, se detiene, y que clase de reacción subjetiva está presente en el organismo mientras ocurre eso.

Para cualquier intento por mejorar el desempeño laboral de los individuos debe utilizar invariablemente teorías motivacionales, debido a que la motivación se relaciona con la conducta orientada hacia a la meta.

Una importantísima razón de que difieran la conducta de los empleados es que las necesidades y las metas de las personas son distintas. Factores sociales, culturales, hereditarios y del puesto son fuerzas que pueden influir en la conducta de las personas. Con el fin de comprender la naturaleza en torno a la motivación, el administrador debe enterarse o tratar de comprender las necesidades de los subalternos.

Una perspectiva integrada del proceso motivacional resulta importante porque es necesario reunir factores tales como las dimensiones organizacionales, las necesidades, los procesos de investigación, el esfuerzo desplegado, la capacidad, el desempeño, las recompensas y las sanciones, la satisfacción, y variables psicológicas tales como la percepción, las actitudes, la personalidad y el aprendizaje.

Las teorías de la motivación pueden clasificarse como de contenido o de proceso. Cada teoría en ambas categorías realiza una orientación particular. Naturalmente algunas son más explícitas que otras, pero cada una de ellas ilustra que los empleados desean alcanzar ciertas metas en el desempeño de sus trabajos. Uno como administrador deberá intentar determinar las diversas metas deseadas por los subalternos.

Por ejemplo, la teoría de Maslow, supone que la gente experimenta la necesidad de desarrollarse y progresar. La implicación, es que los programas motivacionales tendrán una probabilidad más alta de éxito si se reducen las deficiencias en el nivel superior. Aun cuando la jerarquía de las necesidades, de Maslow, no ha satisfecho la mayoría de las normas, es evidente que una necesidad adecuadamente satisfecha no proporciona un buen blanco para que los administradores creen motivadores que puedan influir en el desempeño.

McClellan, en su teoría de necesidades aprendidas; la conducta asociada a las necesidades de logro, afiliación y poder pueden constituir un instrumento para el desempeño laboral de un individuo, un administrador deberá de tratar de entender esas necesidades.

En la teoría de los dos factores plantea que existen dos tipos de factores motivacionales; un primer grupo, extrínsecos al trabajo mismo, denominados "de higiene o manutención", entre los que podrán enumerarse: el tipo de supervisión, las remuneraciones, las relaciones humanas y las condiciones físicas de trabajo y un segundo grupo, intrínsecos al trabajo, denominados "motivadores", entre los que se distinguen: posibilidades de logro personal, promoción, reconocimiento y trabajo interesante.

Los primeros son factores que producen efectos negativos en el trabajo si no son satisfechos, pero su satisfacción no asegura que el trabajador modifique su comportamiento. En cambio, los segundos son factores cuya satisfacción si motivan trabajar a desplegar un mayor esfuerzo. Se puede decir que "la satisfacción en el trabajo nos muestra las discrepancias entre lo que un individuo espera obtener en su trabajo en relación a los que invierten en él y los miembros de su grupo de referencia, y lo que realmente obtiene él, con comparación a los compañeros, siendo diferentes las actitudes si se trata de factores extrínsecos o intrínsecos al trabajo mismo.

Con respecto a la teoría de las expectativas sobre la motivación, ésta se ocupa de las expectativas de una persona, y de cómo influyen en la conducta. Una utilidad importante de esta teoría, es que puede proporcionar a un administrador los medios de determinar los resultados deseables e indeseables en relación con el desempeño de las tareas.

En la teoría de la equidad, se concentra en la comparación de tensión y reducción de tensión. La mayor parte del trabajo de investigación se han interesado en la paga; y eso es una explicación más directa y comprensible de las actitudes del empleado hacia la paga que la teoría de las expectativas. El administrador debe saber que la gente compara sus recompensas, sus castigos, sus tareas, el trato que recibe del administrador y demás dimensiones relacionadas con el puesto, con el de otros empleados.

La teoría de la fijación de metas presupone que establecerse metas retadoras se influye en el desempeño individual. Cuanto mas específica y clara sea la meta, mejor será el nivel de desempeño. Las metas son el principal antecedente a la conducta en el trabajo y al desempeño.

Por último, es importante señalar que, las complejas motivaciones que mueven a los hombres a trabajar no pueden explicarse en forma simplista, diciendo que trabajan por dinero o por satisfacer las necesidades de crear. Trabajamos por dinero, por la necesidad de actividad, por la necesidad de tener interacción social, para lograr estatus social, y por sentir que somos eficientes y podemos enorgullecernos de nuestro trabajo.

Las satisfacciones proporcionadas por el trabajo, contribuyen al bienestar general del individuo y a su sentimiento de valor personal. El hombre tiene muchas necesidades fisiológicas, psicológicas y otras propias de la cultura. El trabajo proporciona una manera de satisfacer tales necesidades y de adquirir un sentido de importancia ante sus propios ojos y ante los ojos de los demás.

También es importante señalar que la motivación es un factor preponderante para la productividad y la satisfacción laboral. Es importante que los administradores ó psicólogos laborales enseñen a los niveles gerenciales la importancia de adoptar procedimientos que permitan a los empleados desarrollar una motivación intrínseca en sus labores, de manera tal de lograr una mayor motivación de los empleados para una mayor auto eficacia en beneficio recíproco.

Consideramos que no se puede lograr un aumento seguro de la motivación, y por ende del desempeño, por acción de un mayor esfuerzo sólo en función del aumento de recompensas extrínsecas (salario), se debe considerar que podrían ser las recompensas los determinantes de la satisfacción y el lazo de esta última y la motivación, no debemos entenderlas en el sentido reduccionista y conductista, sino que en un sentido amplio y haciendo un mayor énfasis en los aspectos intrínsecos como lo son la posición social, el sentimiento de capacidad y ser útil, autorrealización, etc.

Es importante señalar la relación que se da entre motivación y satisfacción, se da en el sentido en que la satisfacción actúa como retroalimentación directa del desempeño y de variables sociales que la determinan, siendo uno de los factores mas influyentes en la motivación que presente la persona hacia el trabajo remunerado, llegando incluso a ser el factor necesario y suficiente en una conducta laboral determinada. La relación de la motivación como causa de la satisfacción no es directa, como se da en la dirección contraria, sino que esta mediada por el desempeño. Además, la satisfacción posee otros determinantes importantes como son las recompensas y las expectativas que tienen las personas en relación a ellas.

Es también relevante destacar que dentro de la dinámica existente entre motivación y satisfacción laboral, participan y juegan un rol primordial los procesos psicológicos internos en las personas involucradas. Algunos de estos son las expectativas y las creencias de los individuos.

Podríamos decir que los administradores tienen una labor de gran importancia, pudiendo aportar mucho al ambiente laboral mejorándolo en diversos aspectos y centrándose de manera específica y especial en mejorar dos de los más importantes componentes de la actividad remunerada como son la motivación y la satisfacción laboral; y, a través de esto, influir en amplias facetas de la vida de las personas ó los trabajadores.

CAPITULO 2.

Ambiente laboral.

Los seres humanos están continuamente sometidos en el ajuste a una variedad de situaciones, en el sentido de satisfacer sus necesidades y mantener un equilibrio emocional, lo cual puede definirse como un estado de ajuste.

El ajuste no se refiere solamente a la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también a la satisfacción de las necesidades de pertenecer a un grupo social de estima y de auto-realización. Es la frustración de esas necesidades lo que causa muchos problemas de ajuste. Como la satisfacción de esas necesidades superiores depende mucho de otras personas, particularmente de aquéllas que están en posiciones de autoridad, se hace muy importante para la administración el comprender la naturaleza del ajuste y del desajuste.

El ajuste, como la inteligencia, varía de una persona a otra y aún dentro del mismo individuo de un momento a otro. Varía dentro de un continuo y puede ser definido en varios grados, más que tipos. Un buen ajuste demuestra salud mental. Una de las maneras de definir salud mental es describir las características de las personas mentalmente sanas. Esas características básicas son:

1. las personas se sienten bien consigo mismas;
2. se sienten bien en relación con las otras personas; y
3. son capaces de enfrentar por sí mismas las demandas de la vida.

El ambiente laboral se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de la organización y está íntimamente relacionado con el grado de motivación de sus participantes.

Atkinson desarrolló un modelo para estudiar el comportamiento motivacional que tiene en cuenta los determinantes ambientales de la motivación. Este modelo se basa en las siguientes premisas:

1. Todos los individuos tienen ciertos motivos o necesidades básicas que representan comportamientos potenciales y solamente influyen en el comportamiento cuando son provocados.
2. La provocación o no de esos motivos depende de la situación o del ambiente percibido por el individuo.

3. Las propiedades particulares del ambiente sirven para estimular o provocar ciertos motivos. En otras palabras, un motivo específico no influirá el comportamiento hasta que sea provocado por una influencia ambiental apropiada.
4. Cambios en el ambiente percibido traerán cambios en el patrón de motivación provocada.
5. Cada especie de motivación es dirigida hacia la satisfacción de una diferente especie de necesidad. El patrón de motivación provocado determina el comportamiento y un cambio en ese patrón resultará en un cambio de comportamiento.

En el modelo de Atkinson, existen dos determinantes situacionales o ambientales de motivación: *la expectativa y el valor del incentivo*. Expectativa se refiere a la probabilidad subjetiva o a la posibilidad de satisfacción de la necesidad (o de su frustración). Valor del incentivo es la cantidad de satisfacción o de frustración de la persona, unida al resultado de la secuencia del comportamiento. Estas dos variables son particularizadas y moleculares, ya que, en la vida real, son generadas centenas de expectativas y de valores de incentivos.

El concepto de ambiente laboral comprende un cuadro más amplio y flexible de la influencia ambiental sobre la motivación. Su cualidad o propiedad es que:

- a) es percibida o experimentada por los miembros de la organización;
- b) influye en su comportamiento

El término ambiente organizacional se refiere específicamente a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, o sea, aquellos aspectos del ambiente que lleva a provocar diferentes especies de motivación. En palabras de Atkinson, "*es el sumario del patrón total de expectativas y valores de incentivos que existen en un conjunto dado*".

2.1 Las organizaciones y el ambiente.

La complejidad y el alto nivel de integración entre las partes de una organización (órganos, funciones, grupos o individuos) exigen una definición en términos de un sistema complejo.

La concepción de organización como un sistema complejo parte del argumento de que el medio ambiente dentro del cual está introducida es inestable. Esa inestabilidad es causada por innumerables factores, como el rápido desarrollo de la tecnología, la expansión mercadotécnica y los rápidos cambios sociales y económicos que producen presiones constantes para que la organización cambie, se adapte y crezca, de tal forma que cumpla las exigencias del medio ambiente. Así, las relaciones entre las organizaciones y el medio ambiente son altamente complejas. Leavitt, Dill y Eyring resumen lo anterior diciendo que las organizaciones viven en un mundo humano, social, político, económico.

Roerber resalta que "las organizaciones no son sistemas cerrados, obedientes a sus propias leyes, sino sistemas abiertos, sensitivos y sujetos a los cambios en sus ambientes. Podemos llamarlas sistemas porque tienen límites (aunque estos no sean fácilmente definidos) y capacidad para la auto perpetuación y el crecimiento. Son "abiertos" porque existen por el intercambio de materia, energía e información con el ambiente y su transformación dentro de sus límites.

El propósito fundamental de las organizaciones, como el de todos los sistemas, es su sobrevivencia o el mantenimiento de su estabilidad interna. Pero esto supone una multiplicidad de objetivos y funciones a través de los cuales se alcanza la estabilidad, involucrando múltiples interacciones con el ambiente.

La organización en sí, consiste en un número de subsistemas dinámicamente interdependientes y de cambios, en algunos de los cuales puede afectar los otros subsistemas. De la misma forma, la organización es en sí un subsistema en un ambiente que consta en muchos otros sistemas, todos dinámicamente interdependientes.

La interacción continua entre una organización y su ambiente introduce un elemento de control ambiental en la organización. Las estrategias para lidiar el ambiente de la organización pueden ser en rigor clasificadas como competencia y cooperación. Son estrategias diferentes que representan una medida de control ambiental de las organizaciones, ya que permiten que extraños participen de los procesos de decisión de la organización o establezcan límites para los mismos.

Thompson y McEwen prefieren diferenciar entre la competencia y los tres subtipos de estrategia cooperativa: ajuste, coopción (cooptación) o coalición. Los puntos de vista de esos dos autores son los siguientes:

1. La competencia es una forma de rivalidad entre dos o más organizaciones medida por un tercer grupo. En el caso de una industria, el tercer grupo puede ser el comprador, el proveedor, el potencial de la fuerza de trabajo, etc. Es un complejo sistema de relaciones que incluye la búsqueda de recursos, por ejemplo, los compradores (o clientes) o los miembros potenciales. Es un proceso en el que la elección del objetivo por la organización es controlada, en parte, por el ambiente.

2. El ajuste se refiere a las negociaciones para un acuerdo en cuanto al cambio de bienes o servicios entre dos o más organizaciones. Aunque las expectativas son estables, la organización no puede suponer la continuidad de las relaciones. Es necesario, entonces, realizar revisiones periódicas de las relaciones con los proveedores, distribuidores, legisladores, trabajadores, etc. El ajuste es la negociación llevada a cabo para la obtención de una decisión sobre el comportamiento futuro, satisfactorio para los otros. El ajuste periódico de relaciones encuentra su forma dramática en los acuerdos colectivos entre los trabajadores y la empresa. A diferencia de la competencia, involucra interacción directa con otras organizaciones del ambiente, no con un tercer partido, y parece invadir el proceso real de decisión.

3. La coopción es un proceso de absorber nuevos elementos en el liderazgo o en la estructura de determinación de la política de una organización, como un recurso para impedir amenazas a su estabilidad o existencia. Es una invasión en el proceso de decisión de objetivos. Aunque el término sea reciente, la aceptación de representantes de otras organizaciones (bancos, instituciones financieras, etc.) por el grupo dirigente, es una costumbre muy antigua entre firmas que tienen compromisos financieros. La coopción reduce las posibilidades de acciones antiéticas por dos o más organizaciones, y auxilia la integración de las partes heterogéneas de una sociedad compleja. Limita igualmente la oportunidad para que una organización escoja sus objetivos de manera arbitraria y unilateral.

4. La coalición se refiere a una combinación de dos o más organizaciones para un objetivo común. Se trata de una forma extrema de condicionamiento ambiental de los objetivos de una organización. Dos o más organizaciones actúan como una sola en relación con determinados objetivos, principalmente cuando hay necesidad de apoyo o recursos imposibles de obtener aisladamente por las organizaciones. La coalición exige el compromiso de decisión conjunta de actividades futuras y así, limita decisiones arbitrarias o unilaterales. Es, por lo tanto, una forma de control social.

La interacción organización-ambiente puede ser considerada sobre los dos aspectos siguientes: los cambios originados internamente en la organización y los cambios generados de inicio externamente.

En resumen, las organizaciones son profundamente influidas por las fuerzas del ambiente que provocan cambios organizacionales, los cuales, a su vez, también influirán sobre el ambiente provocando cambios ambientales y así sucesivamente. El proceso es realimentado continua y dinámicamente.

Emery y Trist identifican cuatro tipos de ambientes que denominan contextos causales ambientales. Para adaptarse a las condiciones mutables, las organizaciones necesitan reconocer el grado de complejidad del ambiente en que operan. Los cuatro tipos de contextos causales son presentados así:

1. Ambiente plácido y casual. Es el tipo más sencillo de ambiente, donde los objetivos son relativamente inmutables y distribuidos aleatoriamente. Con relación a las organizaciones, la crítica hecha a ese tipo de ambiente es la de que no distingue tácticas de estrategias. Las organizaciones pueden existir adaptativamente como unidades pequeñas y simples. Es un tipo de ambiente estable y plácido, muy poco sujeto a cambios. Corresponde al mercado clásico del economista, donde ocurre la competencia pura. Organizaciones concurrentes venden productos homogéneos; cada organización es tan pequeña en relación con el mercado entero, que no influye el ambiente del mercado. En razón de su tamaño pequeño, este tipo de organización no afecta a otras.

2. Ambiente plácido y segmentado. Es un tipo de ambiente que también es estático. Sin embargo, sus objetivos no son distribuidos aleatoriamente, sino agrupados en segmentos. En este tipo de ambiente, existe la necesidad de que la estrategia sea distinta de la táctica, ya que la organización crece en tamaño, se vuelve multifuncional y tiende al control y a la coordinación centralizadas. Corresponde al modelo económico de la competencia imperfecta, o sea, ocurre competencia monopolística. Los productos o servicios ofrecidos por las organizaciones concurrentes son diferenciados. Cada organización debe conocer algo al respecto del mercado y reflejar ese conocimiento en el diseño de su producto o servicio. La organización puede llegar a poseer cierto control en el ambiente del mercado, pero no afectar directamente a las otras organizaciones.

3. Ambiente perturbado y reactivo. Es un tipo de ambiente más dinámico que estático. Consiste en un ambiente segmentado, constituido por más de un sistema del mismo tipo. Algunas organizaciones buscan mejorar su posición frente a los otros competidores que procuran conocerlos para ganar el juego. La estrategia es diferente de la táctica y los controles se descentralizan. Para mantener la estabilidad de las operaciones se hace necesario que los competidores lleguen a acuerdos entre sí. Este tipo de ambiente es comparable al mercado oligopolista, o sea, su característica primaria es la de que, como existen pocas organizaciones, las actividades de una organización pueden tener repercusiones adversas sobre las otras, provocando rivalidades, se hace necesario, entonces, considerar las relaciones de las organizaciones rivales. No se pueden prever las reacciones de los competidores porque las decisiones se vuelven inciertas.

4. Ambiente del tipo campo turbulento. Este cuarto tipo de ambiente es dinámico, pero en otra dimensión, o sea que las propiedades dinámicas emergen no solamente de la interacción de los sistemas componentes identificables, sino también del campo en sí. La turbulencia es el resultado de la complejidad y del carácter multifacético de las interconexiones causales. Las organizaciones consideradas individualmente no pueden adaptarse adecuadamente apenas por intermedio de la concurrencia en sus interacciones. Estas necesitan examinar la creciente importancia de la colaboración como reacción para enfrentar las áreas de relevante incertidumbre tecnológica. Al colaborar entre sí, las organizaciones proporcionan un mecanismo de control que sirve para ayudarlas dentro del complejo. Esas organizaciones no poseen un modelo correspondiente en la teoría económica. Una de las características importantes de ese tipo de ambiente es el de las relaciones de colaboración y cooperación entre las organizaciones para reducir las áreas de incertidumbre aportadas por la tecnología. Es así como las organizaciones diferenciadas se vuelven positivamente correlacionadas.

El ambiente de tipo turbulento influye directamente en el diseño y en el desarrollo organizacional, causándole profundo impacto. Kingdon sintetiza tal idea de la siguiente manera:

- a) Las acciones colectivas de las organizaciones en el complejo amplían el problema colectivo de lidiar la incertidumbre tecnológica y crean una incertidumbre adicional por causas de las relaciones inter organizacionales formadas.
- b) Por el tamaño y la composición del complejo, existe una profunda interdependencia de consideraciones económicas y de otras facetas de la sociedad. El resultado es el creciente resultado de la legislación y de la reglamentación pública.
- c) Las organizaciones individuales dentro del complejo utilizan investigación y desarrollo para alcanzar la capacidad de hacer desafíos competitivos. Esto provoca un ambiente de cambio que es continuamente introducido en el complejo.

Starbuck (citado en Chiavenato, 1988) habla de la selección ambiental (las organizaciones tienen acceso potencial a un amplio número de ambientes, sin embargo, los seleccionan entre varios grados de alternativas de ese complejo conjunto) y de percepción ambiental (las organizaciones perciben subjetivamente sus ambientes, o sea, de la misma forma que una organización percibe su ambiente como imprevisible, complejo e inestable, otra podrá percibirlo estático y fácilmente comprensible) para referirse a la invención ambiental: los ambientes organizacionales son ampliamente inventados por las organizaciones, que pasan a definirlos subjetivamente.

2.2 Concepto de ambiente laboral.

El ambiente laboral tiene diferentes acepciones, también se le conoce como clima laboral, clima organizacional o ámbito laboral. Usaremos el término ambiente laboral para no complicar el presente texto.

Comúnmente la administración o manejo de la conducta organizacional requiere entender la conducta de las personas, la estructura de la organización dentro de la cual interactúan y los procesos organizacionales de comunicación, toma de decisiones, recompensas y evaluación del desempeño.

Entonces, el resultado de esta interacción de la conducta y de los grupos, los conflictos, estilos de liderazgo, estructura de la organización, comunicación y demás, es el ambiente laboral

Antes de definir el ambiente laboral de un modo formal, es importante relacionarlo con una pregunta, ¿Cuántas veces usted o alguien a quien conoce ha dicho algo como “Esa es una buena organización para trabajar en ella”; “Son mucho más exigentes y estrictos es esa escuela que en otras”, o bien “Esta división de la compañía es mucho más informal que donde trabajaba?”

Lo que se expresa en realidad es que las organizaciones y, en muchos casos, las subunidades de las organizaciones parecen tener sus propias personalidades o características. Si piensa uno por un momento en las organizaciones con las cuales uno interactúa, si tiene uno actitudes diferentes hacia ellas, más o menos como las citadas anteriormente, uno puede captar de forma intuitiva, el concepto de ambiente laboral.

Considerando el siguiente enunciado:

Cada organización tiene propiedades o características que poseen muchas otras organizaciones; aunque cada organización tiene su constelación exclusiva de características y propiedades. El clima laboral es el término utilizado para describir esta estructura psicológica de las organizaciones. El clima es, la “sensación”, “personalidad” o “carácter del ambiente de la organización.

Este ambiente o clima interno podría ser de confianza, progreso, temor, seguridad etc. Cualquiera que sea el ambiente, sus sentimientos psicológicos podrían reflejar el funcionamiento interno de esa organización o subunidad.

Por tanto, las organizaciones tienen personalidades, y el ambiente laboral es una medida de esa personalidad, ya que recibe una fuerte influencia por parte de la conducta de las personas que se encuentran en la organización, la estructura de ésta y los procesos organizacionales.

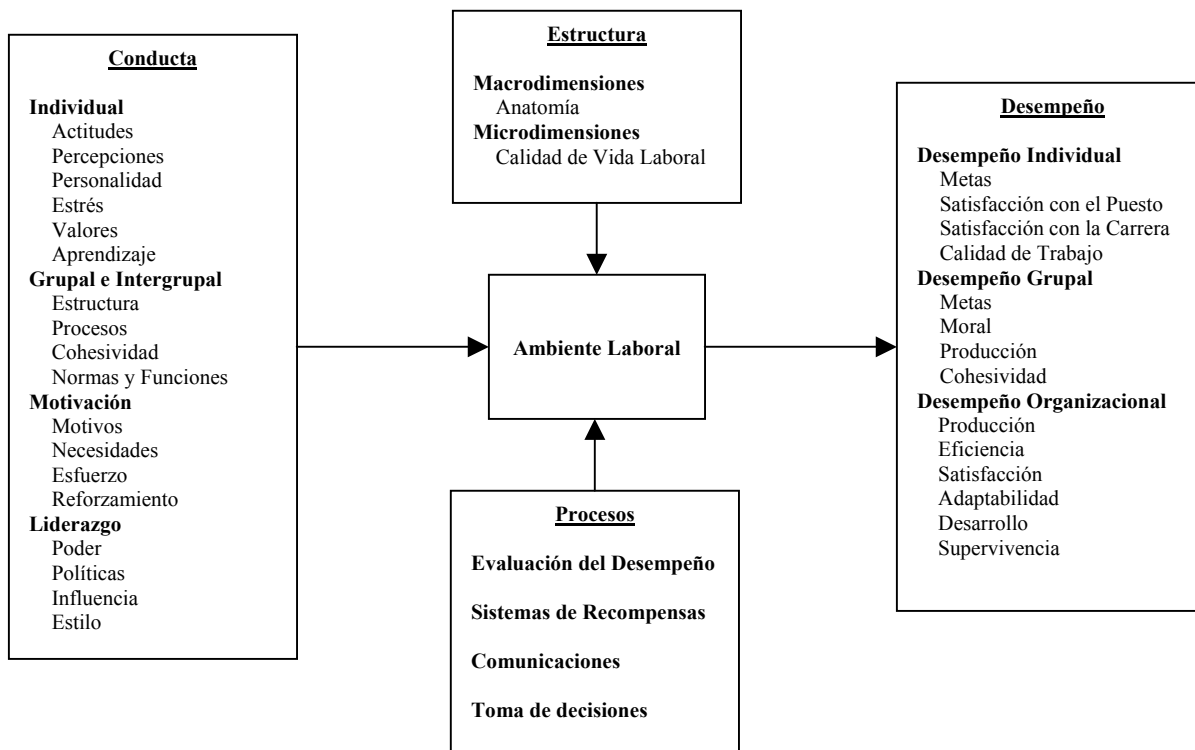
Ambiente, Conducta, Estructura, Proceso y Desempeño Organizacional.

El tema del ambiente laboral es quizá uno de los más controvertidos en la literatura actual sobre investigaciones en conducta organizacional. Existen serios desacuerdos entre teóricos e investigadores con respecto a puntos tan críticos como:

- ✓ Si realmente existe el concepto de ambiente laboral, es decir, si hay tal cosa como ambiente laboral.
- ✓ Lo que abarca el concepto, es decir, cuáles son sus componentes.
- ✓ Si el ambiente laboral y la satisfacción con el puesto, en realidad, son lo mismo.
- ✓ El medio apropiado para medir el ambiente laboral

Se cree que el ambiente laboral es un concepto que deben tener presente los gerentes cuando manejan la conducta organizacional. Aunque esto a veces puede ser definitivo, no lo es y se debe subrayar su naturaleza tentativa, y al ser tentativa sólo significa que se deben hacer muchas más investigaciones y mediciones teóricas de lo que llamamos ambiente laboral.

Para el empleado individual, el ambiente ayuda a conformar las actitudes y expectativas relacionadas con la organización. También tiene un enlace con la conducta, estructura y procesos de la organización. La conducta humana, la estructura organizacional y los procesos organizacionales, no son fenómenos aislados. En realidad, tienen una estrecha relación e interactúan para influir en lo que se describe como ambiente de trabajo o clima de una organización. El ambiente laboral va más allá de las dimensiones de las personas y de los grupos y se experimenta en muchas unidades estructurales que se encuentran dentro de la organización, con el impacto resultante sobre el desempeño organizacional. Esta relación se ilustra a continuación.



Existen pruebas de que un tipo de ambiente sólo pueden ser eficaz para una situación. Por ejemplo, se puede encontrar un tipo de ambiente cuando una organización o subunidad se enfrentan a un alto grado de incertidumbre en las tareas, problemas estructurados y un ambiente en rápido cambio. Esta situación se le puede presentar a una agencia de publicidad o al departamento de investigación y desarrollo de una fábrica de productos químicos. El tipo opuesto de ambiente puede existir cuando la organización se enfrenta a poca incertidumbre en las tareas, problemas estructurados y un ambiente estático. Esta situación se puede presentar en una institución gubernamental o en la línea de montaje de una planta manufacturera.

Se ha demostrado que la congruencia entre el empleado individual (por ejemplo, la personalidad) y el ambiente de la organización puede recibir una influencia negativa o positiva. Los ejecutivos de las empresas han entendido esto en forma intuitiva durante años. A menudo se les oye decir, “La Organización toma la personalidad de quien esta en su cumbre” y “Para que cualquier cambio resulte eficaz se debe de partir de la cumbre” El punto es que los gerentes pueden influir en el ambiente laboral. Cuando un nuevo gobernador reorganiza las estructuras de las entidades del gobierno estatal, este cambio puede originar un cambio en el ambiente que, a su vez, ocasionará cambios positivos o negativos en el desempeño.

Influencia de la sociedad sobre el ambiente laboral.

En el pasado, con el uso de métodos bien establecidos en los sistemas de recompensa y el diseño de puestos, muchos gerentes podían crear ambientes que daban por resultado niveles adecuados de desempeño y creatividad. Pero ya no suele ocurrir en la actualidad ni en el futuro. Es casi seguro que las tendencias que conforman nuestra sociedad en el presente influirán en el ambiente de las organizaciones futuras. Esto también subraya la necesidad de que los futuros gerentes y administradores entiendan el concepto de ambiente laboral.

Algunas de las tendencias sociales y repercusiones importantes:

Niveles educacionales. Como resultado de la educación moderna, es razonable suponer que los empleados, ahora tienden a ser más concientes del mundo que los rodea. Buscarán puestos donde se utilicen con plenitud sus habilidades y capacidades.

Diversidad de la fuerza de trabajo. En los últimos años se ha visto un crecimiento asombroso en el número de trabajadores de sexo femenino y de grupos minoritarios. Con esta diversidad, se volverá más difícil la creación de un ambiente de trabajo que sea más motivador y creativo.

Adelantos tecnológicos. Muchas organizaciones ahora operan en equipo completamente diferente al que usaban hace algunos años. Muchos prevén cambios muchos más grandes en el futuro.

Contratos laborales. Los contratos con los sindicatos influyen en forma directa en lo que pueden hacer las organizaciones en dos áreas importantes del ambiente laboral: sistemas de diseños de puestos y sistemas de recompensas.

Reglamentos gubernamentales. Aunque muchos de los numerosos reglamentos gubernamentales no tienen influencia directa sobre las áreas relacionadas con el ambiente laboral, todos ellos tienden a disminuir las opciones de la organización. Será cada vez más difícil para las organizaciones funcionar de una forma individualizada, fuera de lo estándar, que satisfaga las necesidades de una fuerza de trabajo diversa.

Crecimiento organizacional. Las grandes organizaciones dominan en forma creciente el ambiente de trabajo de nuestra sociedad. Es difícil crear ambientes de trabajo motivadores, creativos, en las grandes organizaciones donde los empleados no ven con facilidad una conexión clara entre su propia conducta y el desempeño total de la organización.

Atractivo del descanso. Desde que la industria de la creación en tiempo libre ha tenido un gran crecimiento en nuestra sociedad, cada día es más atractivo dejar de trabajar. Se trata de que con el creciente número de oportunidades disponibles para recreo y educación, el trabajo tendrá que ofrecer al empleado algo que no pueda obtener fuera.

Estas tendencias sociales significan que las organizaciones lucrativas tratarán con una clase diferente de clientes, y el gobierno con una clase diferente de ciudadanos. Lo más importante para nuestros propósitos son las repercusiones para los administradores que intentan promover ambientes laborales que den por resultado grados más altos de motivación y creatividad. Esto será cada vez más difícil porque tratarán con una clase diferente de subordinados. Al mismo tiempo, será cada vez más importante si se han de mantener niveles adecuados de desempeño laboral.

Algunas propiedades de ambiente laboral.

En este análisis se ha sugerido que hay un grupo de propiedades que interactúan para formar un ambiente laboral. Se han efectuado muchas investigaciones con el propósito de identificar tales propiedades.

Estudio de A. W. Halpin y D.B. Crofts. Un importante estudio del ambiente se llevó a cabo en una organización de escuela pública. Los investigadores identificaron ocho propiedades de ambiente laboral.

1. Solidaridad: La percepción, por parte de los empleados, de que están satisfaciendo necesidades personales y, al mismo tiempo, disfrutando de una sensación de amplitud de las tareas.
2. Consideración: la percepción por parte de los empleados, de una atmósfera de apoyo, en la cual los directivos los tratan como seres humanos.
3. Producción: La percepción de que los superiores saben dirigir en alto grado.
4. Distanciamiento: La distancia emocional percibida entre gerente y subordinados.

5. Desinterés: Percibir que solo hay que “llenar el expediente” para completar una tarea.
6. Impedimento: La sensación de que a usted se le carga de trabajo para que no sea ocioso.
7. Intimidad: disfrutar de las relaciones amistosas que se encuentran en toda la organización.
8. Confianza: Cuando la administración manifiesta una conducta orientada a la tarea, que muestra un deseo de motivar a la fuerza de trabajo para “tener en marcha la organización”.

Estudio de G. H. Liywin y R. Stringer. Este estudio identificó varias propiedades del ambiente laboral.

- I. Estructura: Las reglas, los reglamentos, el papeleo y restricciones de la organización.
- II. Desafío y Personalidad: la sensación de “ser su propio jefe”.
- III. Recompensas: La sensación de recibir una recompensa adecuada y equitativa por parte de la organización.
- IV. Calor Humano y Apoyo: La sensación de utilidad, apoyo y compañerismo en el ambiente de trabajo.
- V. Riesgos y Adaptación de Riesgos: La cantidad de desafíos y riesgos en el ambiente de trabajo.
- VI. Tolerancia para los Conflictos: El grado en que el ambiente de trabajo puede tolerar diferentes opiniones.
- VII. Identidad Organizacional: El grado de lealtad hacia el grupo, percibido por sus miembros.
- VIII. Normas y Expectativas para el Desempeño: La importancia percibida del desempeño y la claridad de las expectativas relacionadas con el desempeño.

El estudio de B. Shneider y C. J. Bartlett, agregó a las agencias de ventas de dos diferentes compañías de seguros. Los resultados revelaron los siguientes propiedades del ambiente laboral.

- a. Apoyo de la Agencia: El interés del gerente en el desarrollo y adelanto de los subordinados.
- b. Estructura Administrativa: La práctica de los gerentes consiste en exigir a los agentes que actúen de acuerdo con los procedimientos expresos.
- c. Preocupación por los Nuevos Empleados: El grado de interés de los gerentes por entrenar a nuevos agentes.
- d. Conflictos Intra agencias: La cantidad de conflictos entre los grupos en la agencia, la presencia de grupos cerrados y el socavamiento de la autoridad administrativa.
- e. Independencia: La cantidad de autonomía percibida por los agentes.
- f. Satisfacción general de los agentes con las diversas prácticas y actividades de los gerentes de las agencias.

El examen de las propiedades identificadas en estos estudios indican que, como ocurre en muchos otros conceptos del ambiente laboral, a menudo se discuten los mismos factores pero con diferente denominación. Como el desarrollo inicial de cualquier campo rara vez es un esfuerzo planeado conciente, es fácil que exista esta situación. Ahora bien, parece existir aspectos comunes en éstas y otras listas de propiedades del clima.

La mayor parte de las listas incluyen más o menos el mismo número de propiedades y suelen incluir estructura, conflictos, recompensas, calor humano, autonomía o propiedades muy similares.

Algunas determinaciones específicas del ambiente laboral.

Condiciones económicas. Las condiciones de la economía puede influir en muchas de las propiedades propuestas. Las percepciones de riesgo, recompensas y conflictos podrían variar de acuerdo a la forma en que los altibajos de la economía influyan en la organización.

Estilo de liderazgo. El estilo del liderazgo que se difunde desde el más alto nivel de la organización es posible que tenga un fuerte impacto en el ambiente laboral. Es posible que influya en los estilos adoptados por los gerentes en todos los niveles de la organización.

Políticas organizacionales. Las políticas específicas, por ejemplo, ascensos, puede influir en el ambiente laboral para las competencias y los conflictos.

Valores gerenciales. Es casi seguro que los valores de alta gerencia influyan en el ambiente laboral. Como resultado, los miembros de algunas organizaciones pueden percibirlos como paternalistas, impersonales, formales e informales, agresivos, pasivos, dignos o indignos de confianza.

Estructura organizacional. Una organización estructurada de acuerdo con los principios burocráticos tradicionales, es muy probable que tenga un clima diferente al de una que tenga algún otro diseño.

Características de los miembros. La edad, el modo de vestir, y la conducta de sus miembros, o incluso el número de gerentes de sexo masculino y femenino, pueden tener cierto impacto en algunas propiedades del ambiente laboral.

Tipo de actividad. La actividad a la que se dedica una organización influirá en su ambiente. Este ambiente puede influir en el tipo de personas atraídas como posibles empleados y en la forma en que se comportarán después de contratarlos.

Definición de ambiente laboral.

El ambiente laboral es el conjunto de cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización empresarial y que influyen sobre su conducta.

La importancia del conocimiento del ambiente laboral se basa en la influencia que este ejerce sobre el comportamiento de los trabajadores, siendo fundamental su diagnóstico para el diseño de instrumentos de gestión de Recursos Humanos.

Las variables determinantes del ambiente laboral en una organización son diversas: información-comunicación, motivación, participación., etc.

En el campo del desempeño laboral las personas trabajan para satisfacer necesidades económicas, pero también de desarrollo personal. Estas necesidades dan lugar a las motivaciones que facilitan el rendimiento, por lo que la percepción está determinada por la historia del sujeto y de sus anhelos y proyectos personales.

Esta subjetividad y la suma de variables objetivas existentes, determinarán las respuestas que darán las personas cuando son consultadas por aspectos de su trabajo.

El ambiente se refiere a las características del medio ambiente de trabajo. Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente. El ambiente tiene repercusiones en el comportamiento laboral. El ambiente es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.

Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.

El ambiente, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

2.3 Dimensiones y subescalas del ambiente laboral.

Es importante señalar que las dimensiones y subescalas del ambiente laboral es útil a nuestro objetivo de estudio. Por eso hablaremos de la dimensión de relaciones interpersonales y comprobaremos más adelante si existe influencia de la motivación intrínseca con la comprensión de las tres subescalas de esta dimensión en el ambiente social dentro de la organización.

Esto es significativo para nosotros porque veremos más adelante, en nuestros resultados, en qué proporción están comprometidos los empleados con la organización, si existe o no cohesión entre los trabajadores y, qué cantidad de apoyo reciben éstos por parte de los supervisores; todo esto comprendido dentro del contexto social laboral.

El ambiente laboral consta de diez subescalas, que se dividen en tres dimensiones fundamentales, las cuales son:

- **Relaciones interpersonales.** Es una dimensión formada por las siguientes subescalas: compromiso, cohesión y apoyo del supervisor. En ella se va a evaluar el grado en que los empleados están interesados y comprometidos con su trabajo así como el grado en que la dirección les apoya y el grado en que les anima a apoyarse unos a otros.

Se resumen así:

- ✓ *Compromiso:* Los empleados se preocupan por su actividad y se entregan a ella.
- ✓ *Cohesión:* Los empleados se ayudan entre sí y se muestran amables con sus compañeros.
- ✓ *Apoyo del supervisor:* Los jefes animan y ayudan al personal para crear un buen ambiente social
- **Autorrealización.** Entendida como la orientación hacia unos objetivos. Esta compuesta por las subescalas: autonomía, organización y presión. En las cuales se puede evaluar el grado en que se estimula a los empleados a ser autosuficientes y a tomar sus propias decisiones, la importancia que se da a la buena planificación, eficiencia y terminación de las tareas y el grado en que la presión en el trabajo o la urgencia dominan el ambiente laboral.

Sintetizadas son:

- ✓ *Autonomía:* Anima a los empleados a ser autosuficientes y a tomar iniciativas propias.
- ✓ *Organización:* Se subraya una buena planificación, eficiencia y terminación de la tarea.
- ✓ *Presión:* La urgencia o la presión del trabajo domina el ambiente laboral.

- **Estabilidad/Cambio.** Esta compuesta por las subescalas: claridad, control, innovación y comodidad. Las cuales pueden evaluar el grado en que los empleados conocen lo que se espera de su tarea diaria y cómo se les explican las normas y planes de trabajo; el grado en que la dirección utiliza las normas y la presión para controlar a los empleados; la importancia que se da a la variedad, al cambio y a las nuevas propuestas y el grado en que el entorno físico contribuye a crear un ambiente agradable de trabajo.

Esquematizadas son las siguientes:

- ✓ *Claridad:* Se conocen las expectativas de las tareas diarias, y se explican las reglas y planes para el trabajo.
- ✓ *Control:* Los jefes utilizan las reglas y presiones para tener controlados a los empleados.
- ✓ *Innovación:* Se enfatiza la variedad, el cambio y los nuevos enfoques.
- ✓ *Comodidad:* El ambiente físico contribuye a crear un ambiente laboral agradable.

En este estudio, se profundizará en la dimensión de relaciones interpersonales y sus subescalas, pues son las que interesan para la presente investigación, y cada una de las ellas se presentarán más adelante.

Relaciones interpersonales.

La vida es un juego de relaciones. Todo lo que se da, sucede en el marco de ellas. La habilidad para generar y consolidar relaciones que funcionen, es una de las competencias claves que tenemos los seres humanos para interrelacionarnos y lograr los objetivos que deseamos, tanto en el ámbito laboral como en el afectivo.

La relación es el contexto donde todo se lleva a cabo. Vivimos en un momento en donde la rapidez de los cambios y la dificultad en la comunicación generan relaciones insatisfactorias en todos los ámbitos de nuestra vida y nos conducen a distintos tipos de angustias. Se ha producido una evolución en las relaciones que no ha sido acompañada por una transformación que nos permita vivir más plena y armoniosamente, tanto en lo laboral, como en lo familiar y afectivo.

Las habilidades interpersonales son cada vez más valoradas por empresas cuyos objetivos dependen de una gestión eficaz de los equipos de trabajo. En el entorno actual, en el que el capital intelectual se ha convertido en el eje central alrededor del cual se asienta el éxito de las organizaciones, las relaciones interpersonales cobran especial relevancia, especialmente en aquellos puestos que tienen la responsabilidad de dirigir personas, motivarlas, enseñarlas, liderarlas.

El contar con unas buenas capacidades técnicas profesionales es condición necesaria pero no suficiente para ser eficaz. La eficacia interpersonal es la habilidad de saber cuándo vamos en la dirección correcta o cuándo nos desviamos respecto a nuestro interlocutor y saber cómo reconducir esa situación. En otros términos, cómo obtener constantemente buenos resultados en el trato con otras personas, ya sean clientes, proveedores, colaboradores, compañeros, etc.

Por tanto, para ser eficaz en situaciones donde estén implicadas dos o más personas, se deberían tener también habilidades interpersonales que nos permitan tener éxito en nuestras relaciones con los demás.

Diversos factores contribuyen a la competencia de una persona en sus relaciones interpersonales (sinceridad, honestidad, credibilidad, etc.). Todos estos factores podrían ser agrupados bajo una denominación común: “confianza”. La confianza entre las personas es el elemento esencial que genera resultados entre los equipos que triunfan. Cada miembro del equipo parece saber lo que el resto piensa o lo que van a hacer, incluso antes de que lo hagan. La confianza: clave del éxito en las relaciones interpersonales.

Sin duda, la habilidad para generar confianza es esencial para ser eficaz, para obtener resultados y aumentar la satisfacción de las personas. Existe la responsabilidad de intentar desarrollarla al máximo para contribuir al éxito de las organizaciones.

Los componentes de una relación se dividen en satisfacción de las necesidades de cada cual, relación con los demás a lo largo del tiempo y el compartir sentimientos, pensamientos e ideas.

Dos son las habilidades que conducen al conocimiento experto de las relaciones interpersonales: la habilidad de analizar una relación para ejercitarla de forma productiva y la de comunicarnos en los niveles adecuados para producir un intercambio eficaz de información.

Entonces, a partir de lo expuesto anteriormente, se menciona que la dimensión de las relaciones interpersonales evalúa las relaciones personales en un escenario. En esta dimensión se mide cómo la gente se siente comprometida, qué tanto se ayudan unos a otros y cómo espontáneamente expresan ellos sus sentimientos.

Compromiso.

Han surgido distintos enfoques para el análisis del compromiso con la organización, y en nuestros días se ha llegado a la conclusión de que el compromiso tiene tres dimensiones, lo cual no significa que existan tres variables distintas, sino que en realidad es una sola, pero con tres facetas.

Las tres dimensiones del compromiso organizacional son:

- *compromiso afectivo.*
- *compromiso continuo.*
- *compromiso normativo.*

Las siguiente definición establece la naturaleza de cada dimensión:

El compromiso *afectivo* refleja el apego emocional, la identificación e implicación con la organización, mientras que el *continuo* se refiere al reconocimiento de los costos asociados con dejar la organización, y el *normativo* revela los sentimientos de obligación del colaborador de permanecer en la empresa.

A continuación se describen las tres dimensiones con mayor detalle.

El compromiso afectivo.

Consiste en la identificación psicológica del colaborador con los valores y filosofía de la empresa.

En realidad es muy frecuente que el colaborador no se percate de la sintonía entre sus valores y los de la empresa; sin embargo, esta identificación y afinidad con la organización se manifiesta con actitudes tales como un marcado orgullo de pertenencia del colaborador hacia su compañía.

Esta identificación también se refleja en la solidaridad y aprehensión de colaborador con los problemas de su empresa, de preocupación cuando su empresa va mal, y muestra una gran felicidad cuando le va bien. El colaborador que tiene un alto compromiso afectivo es aquel que “tiene bien puesta la camisa”.

Normalmente los colaboradores con un alto compromiso afectivo tienden a manifestar una buena predisposición a los cambios organizacionales, se implican en ellos, y están dispuestos a trabajar más de lo que está establecido.

Por otra parte, diversos estudios han demostrado que el compromiso afectivo de los colaboradores tiende a aumentar en la medida en que éstos experimentan mayor autonomía, responsabilidad, y significación de su trabajo.

El compromiso continuo.

Revela el apego de carácter material que el colaborador tiene con la empresa. Con el paso del tiempo el colaborador percibe que va haciendo pequeñas inversiones en la compañía, las cuales espera que reedituen, pudiendo ser inversiones monetarias tales como planes de pensiones, de compra de acciones o bien la parte que se paga por antigüedad en una liquidación, hasta inversiones intangibles como el estatus que tiene en la empresa y que

perdería si se fuera. Es decir, el colaborador está vinculado con la empresa porque ha invertido tiempo, dinero y/o esfuerzo en ella y dejarla significaría perder todo lo invertido.

Otro aspecto que considera esta variable es la oportunidad que tiene el colaborador para conseguir otro trabajo de condiciones similares a que tiene en su empresa actual; luego entonces, en la medida en que percibe que sus oportunidades fuera de la compañía son reducidas, se incrementa su apego con la empresa para la cual trabaja.

VARIABLES INDIVIDUALES COMO LA EDAD Y LA ANTIGÜEDAD SUELEN TENER UN EFECTO IMPORTANTE SOBRE EL COMPROMISO CONTINUO, PERO TAMBIÉN INFLUYEN OTROS ASPECTOS COMO EL NIVEL EDUCATIVO, O LA CAPACITACIÓN RECIBIDA QUE ES TRANSFERIBLE A OTRA EMPRESA Y ASPECTOS MACROECONÓMICOS, COMO EL ESTADO DEL MERCADO LABORAL.

El colaborador que tiene un alto compromiso continuo, y que en los otros dos tipos mantiene un nivel bajo o moderado, tiende a manifestar estabilidad laboral, la cual puede ser puramente situacional. Por otra parte, su esfuerzo, dedicación y entrega al trabajo radican en alcanzar los niveles de mínimos aceptables; es decir, el colaborador sólo cumple con lo estrictamente necesario para seguir trabajando en la empresa o capitalizar sus inversiones, o bien, espera una mejora en las oportunidades externas para dejar la empresa, por lo que su participación en la será pasiva.

El compromiso normativo.

Al igual que el compromiso afectivo es de naturaleza emocional, y consiste en la experimentación por parte del colaborador de un fuerte sentimiento de obligación de permanecer en la empresa.

Este sentimiento de obligación suele tener sus orígenes en la formación del valor de lealtad en el individuo desde su niñez, su adolescencia, e inclusive en sus primeras experiencias laborales; es decir, el sujeto aprende y da por hecho que debe ser leal con la empresa que le contrate. Desde luego la aplicación a este valor se hace presente en otros contextos de la vida de la persona.

Por otra parte, el individuo puede llegar a desarrollar un fuerte sentimiento de obligación a permanecer en su empresa, por efecto de experimentar una sensación de deuda hacia su compañía por haberle dado alguna oportunidad y/o recompensa que fue intensamente valorada por el colaborador.

En síntesis, el colaborador con un alto compromiso normativo es el “colaborador incondicional”.

Se puede inferir que para conseguir un compromiso organizacional se requieren condiciones externas que reafirmen la conducta individual y la de equipo, pues ésta se va a manifestar como consecuencia de aquello, no se va a dar inherentemente con la persona, más bien se trata de un proceso que conlleva también el compromiso de la alta dirección, ya que de manera unilateral no se cumplirán los objetivos trazados inicialmente.

Lo anterior trae como resultado el considerar a las actitudes de los trabajadores como esenciales, ya que por medio de la buena disposición de ellas se van a generar comportamientos muy importantes y de ellos va a depender el buen funcionamiento de la organización, y de esta manera, lograr aquella sinergia entre la parte directiva y la de los empleados.

A final de cuentas cabe hacer una observación: es importante hacer notar que la palabra compromiso, puede tener una connotación desfavorable entendiéndose éste último como “obligación contraída, palabra dada, fe empeñada”, y pareciera que se da así una relación de hacer las cosas solo por obligación.

Es fácil percibir como se repite con insistencia la necesidad de poseer un personal comprometido con la empresa para alcanzar metas y objetivos. Usualmente es tema obligado en charlas, cursos y talleres destacar el compromiso como requisito indispensable en la formación de equipos de alto desempeño, organizaciones exitosas y óptimos modelos de gestión. El compromiso es observado como una manera incondicional de afrontar los retos que tanto los procesos como la administración exigen al capital humano, así como la máxima expresión del vínculo entre patronos u empleados.

Comprometerse es obligarse. Cuando el trabajo se realiza por obligación existe presión, desmotivación y es factible la ausencia de calidad. La respuesta no está en el compromiso, está en la identificación.

Cohesión.

La palabra cohesión significa la fuerza que mantiene unidas las partes de un todo, o sea, la unión de los individuos del grupo. Es un campo de fuerzas que tiene por efecto mantener juntos a los miembros de un grupo y resistir contra las fuerzas de la disgregación. Debe destacarse la multiplicidad y complejidad de las fuerzas de cohesión. Se pueden distinguir factores extrínsecos de los intrínsecos.

- a) Factores extrínsecos son los derivados del ambiente o contorno en que el grupo desarrolla su proceso que influyen sobre el grupo en grado variable.
- b) Factores intrínsecos son propios del grupo como tal. Éstos se pueden agrupar en dos categorías, según si la unión se crea por razones de orden afectivo o de orden operativo.

Factores de orden socio-afectivos.

Son los que se definen por el atractivo que ejercerá el grupo; engloban ciertas motivaciones, emociones y urgencias comunes.

- ✓ La atracción de un objetivo común. Este puede ser más o menos claro según la edad y naturaleza del grupo. Podrá ser preciso como en las asociaciones, o englobar la totalidad del fenómeno vital como en las comunidades (la familia). Su fuerza atractiva depende no solo de su claridad, sino además de su educación al nivel medio de las expectativas de los miembros del grupo.
- ✓ La atracción de la acción colectiva. Ésta, además de ser el medio de lograr el objetivo, es también una fuente de satisfacción de sí mismo.
- ✓ La atracción de la pertenencia al grupo. Combina diversos afectos, en los cuales puede dominar según los casos un sentimiento de poderío (en los grupos que lo posean), de orgullo (grupos de prestigio), o de seguridad (en grupos de mucha cohesión afectiva). Pero es probable que más allá de estos afectos, el móvil fundamental sea el de comunicarse, unirse a los demás, escapando de ese modo a la ansiedad de la soledad.
- ✓ El juego de las afinidades interpersonales. La adhesión de una persona a un grupo puede deberse en gran parte a simpatías colectivas hacia los miembros de un grupo.

El conjunto de estos factores determina el proceso de identificación de los miembros con su grupo y la intensidad del sentimiento hacia el grupo.

Factores socio-operativos.

Son los factores de orden funcional que se refieren a la organización propia del grupo, al permitirle satisfacer sus expectativas y obtener sus metas.

Se mencionan dos aspectos:

1. La distribución y articulación de los roles. No es posible hablar de grupos sino cuando los roles interdependientes y complementarios se encuentran en condiciones de funcionar.
2. El modo de organizarse el grupo y la autoridad. Cuando clasificamos los grupos y sus formas de organizarse, lo cual posee importancia en la cohesión de éstos (por ejemplo, democrático, autoritario, etc.). La cohesión se manifiesta por unos conjuntos de conductas colectivas que no solo son síntomas, sino que además constituyen factores dinámicos por sí mismos. Estas conductas contribuyen a cristalizar la unidad del grupo, o por el contrario, son un elemento desintegrante.

Pero el hecho de que estas pautas existan no significa que se comprenda y obedezca siempre.

Apoyo del supervisor.

Una organización laboral es un sistema orgánico que depende de la interrelación de los individuos que forman parte de ella. De aquí que sea tan importante para el éxito de una empresa, no sólo que todos los empleados aprovechen al máximo sus capacidades, sino que también ayuden a otros a hacer lo propio. En el contexto de la inteligencia emocional, esto significa que debemos ayudar a los demás a controlar sus emociones, a comunicarse con eficacia, a solucionar sus problemas, a resolver sus conflictos y a sentirse motivados.

Existen cuatro formas específicas de hacerlo: nuestra perspectiva emocional, aprender a tranquilizar a una persona que ha perdido el control, brindándole apoyo al escuchar a los demás, así como ayudando a planificar y alcanzar objetivos.

La capacidad para ayudar a los demás, unida al trato acertado en las relaciones interpersonales y la propia inteligencia emocional, pueden ayudar a crear una organización emocionalmente inteligente.

El líder en la empresa deberá cultivar su vocación para introducir este enfoque de trabajo que no estará exento de dificultades y resistencia al cambio; deberá asumir su papel como modelo para ser imitado por otros, además de comprometerse con la organización con entusiasmo y efectividad hacia las formas y hábitos de aprendizaje permanente.

Los líderes transformadores hacen que la gente se sienta fortalecida. Capacitan a otros para que tengan un sentido de propiedad y responsabilidad hacia el éxito de su grupo. Los líderes creíbles saben que cuando los colaboradores se sienten fuertes, capaces y eficaces es posible esperar logros importantes.

Los colaboradores que se sienten débiles, incompetentes e insignificantes tienen pobre rendimiento, desean abandonar la organización (o se quedan a su pesar) y son propensos al desencanto, e incluso a la oposición.

Por lo que, el liderazgo es una colección de prácticas y conductas, y no tan sólo una posición jerárquica. Es por eso que se le definió: como el arte de movilizar a otros para que deseen luchar en pos de aspiraciones comunes. Lo cual está ligado estrechamente al proceso de innovación, incorporación de nuevas ideas, métodos y soluciones.

El liderazgo comprende representar a grupos de personas que tienen necesidades, intereses, valores y visiones no siempre coincidentes. Por lo tanto para dar el ejemplo es necesario actuar en un conjunto colectivo de objetivos y aspiraciones

Que impone al líder:

- Clarificar los valores personales y creencias de los miembros del equipo,
- Unificar a los colaboradores en torno a valores compartidos,
- Prestar atención constantemente al modo en que todos defienden sus valores, y
- Prestar atención al modo que él mismo defiende sus valores.

Lamentablemente es común ver a ciertos dirigentes compitiendo con sus colaboradores. Esta conducta perturba las comunicaciones y altera las relaciones: el jefe inseguro no deja opinar o no escucha opiniones de quién tenga menos jerarquía, es autocrático con sus empleados y sumiso con sus superiores.

Debido a que los empleados prestan más atención a lo que los ejecutivos hacen que a lo que dicen, esta incoherencia lleva al fracaso de muchas iniciativas de cambio tanto en los aspectos personales como en los organizativos. Es que la organización no actúa, la gente que se desempeña en la organización es la que actúa basada en los distintos tipos de mensajes que recibe.

Conclusión del capítulo 2.

Es claro que cada organización tiene o percibe un clima laboral diferente, aunque se trate de organizaciones del mismo giro, ya que cada individuo en la organización tiene intereses y metas diversas, sus componentes, su estructura y su ambiente en el que se desenvuelve va diferir una de otra, y esto, es lo que marcará la pauta para que sea diferente su clima laboral de una organización de otra.

Por lo tanto, la personalidad de cada organización va estar representada por la conducta de cada individuo, de su compromiso, de su apoyo que estos brinden a cada individuo, de cada grupo en el centro de trabajo, de la motivación y el liderazgo que estos presenten, y junto a su estructura ayudara a dar forma a un clima laboral, y esto les dará o no una calidad de vida laboral. Todo esto puede lograrse, mediante la aplicación de procesos de evaluación de desempeño, de sistemas de recompensas, de una buena comunicación y de la mejor toma de decisiones.

Es oportuno señalar, que un punto importante que puede influir en el ambiente laboral, es la relación de congruencia que debe de existir entre el empleado con el ambiente de la organización. Y esto puede estar entendido en la forma de cómo los altos responsables o el líder o los líderes de la organización, asuman el compromiso y la responsabilidad de crear cambios en el ambiente, y que todos estos cambios puedan traducirse en resultados positivos y no negativos, en el desempeño a nivel individual, grupal y organizacional.

Otros factores importantes que pueden intervenir en el ambiente laboral son las tendencias que conforman nuestra sociedad, tendencias como: niveles de educación, los adelantos tecnológicos, las condiciones económicas, políticas organizacionales entre otras.

Lo más relevante de todo esto, son los resultados que los administradores intenten dar a la organización en cuanto a la aplicación de un ambiente laboral, que se traduzcan en altos grados de motivación y creatividad sin perjudicar los beneficios y la integridad de la organización.

Capítulo 3.

La percepción y la motivación de los individuos en el ambiente laboral.

En este capítulo se analizará inicialmente la naturaleza del hombre, porque se cree necesario para comprender su interacción con el ambiente que le rodea, tanto físico como social. Además se desarrolla el concepto de percepción, para comprender el por qué los individuos actúan de la manera en que lo hacen con respecto a los objetos, los individuos que le rodean, así como al ambiente laboral al cual pertenece.

También se abordará. el cómo la motivación influye en el ámbito laboral, con el fin de explicar las acciones humanas en el entorno laboral en que se encuentra. En el mismo apartado se presentan las conclusiones de Lewin acerca de la motivación en relación a los resultados obtenidos en las reacciones individuales al ambiente. Se explicará la dependencia de la motivación en el ambiente laboral.

3.1 La compleja naturaleza del hombre.

Thompson y Van Houten proponen tres enfoques para el conocimiento del hombre:

1. El hombre como un ser transaccional, que no sólo recibe insumos del ambiente y reacciona a los mismos, sino que también adopta una posición proactiva, anticipándose y, muchas veces, provocando los cambios que ocurren en su ambiente;
2. El hombre de un comportamiento dirigido hacia un objetivo, lo que significa que es capaz de tener objetivos y aspiración, y de aplicar grandes dosis de esfuerzo en el sentido de alcanzarlos;
3. El hombre como un modelo de sistema abierto, donde es dirigido hacia objetivos, Inter dependientemente del medio físico y social y activamente involucrado en transacciones con ese ambiente en la medida en que se persigue sus objetivos. Esto exige no solamente que el hombre desarrolle capacidades mentales de procedimiento -de pensar, decidir, etc.- sino también, que adquiera informaciones y creencias que le permitan conocer a las personas y a las cosas en su medio y enfrentarlas. Se hace importante aquí conocer el contenido mental del hombre y la forma como ese contenido es adquirido, o sea, sus percepciones y como ellas actúan como un sistema de filtros por intermedio de los cuales concibe la realidad ambiental que lo envuelve.

El comportamiento de las personas en una organización depende de factores internos (consecuentes de sus características de personalidad, como capacidad de aprendizaje, de motivación, de percepción de los ambientes interno y externo, de actitudes, de emociones, de valores, etc.) y externos (consecuentes de las características organizacionales, tales como sistemas de recompensas y castigos, de factores sociales, de políticas, de la cohesión grupal existente, etc.).

Entre los factores externos (o ambientales) que influyen en el comportamiento de las personas se pueden incluir: las presiones del jefe, las influencias de los compañeros de trabajo, los cambios en la tecnología utilizada por la organización, las demandas y presiones de la familia, los programas de entrenamiento y desarrollo empleados por la organización; las condiciones ambientales (tanto físicas, como sociales), entre otros.

3.2 Las personas en interacción con su ambiente.

Lorsch y Morse resaltan que en una organización, un individuo puede ser visto como un sistema de partes interrelacionadas que interactúan en su ambiente. Los autores acentúan el reconocimiento de la variabilidad en el hombre y en su contexto organizacional, considerando que los factores ambientales externos e internos deben tenerse en cuenta en el estudio de las personas.

Hay una variedad enorme de fuerzas externas que actúan poderosamente sobre el individuo, mientras que ciertos componentes dinámicos y directivos de su personalidad regulan las respuestas y reacciones personales de aquellas fuerzas externas.

El comportamiento humano es afectado por tres diferentes perspectivas:

- a) los factores externos (ambientales) que son las fuerzas externas que involucran al individuo y que influyen continuamente en su comportamiento;
- b) los factores directivos internos son las características estructurales de cada personalidad, que canalizan el proceso de información de las propias experiencias y de las comunicaciones de otras personas por medio de sucesivos pasos de exposición, a la información, a la percepción, a la comprensión, etc., hasta la acción o al comportamiento; y
- c) los factores dinámicos internos son los componentes dinamizadores de la personalidad: las fuerzas motivadoras que activan y mantienen el proceso y registro de la información.

En cuanto a los factores externos (ambientales) es importante señalar que las organizaciones constituyen el ambiente básico de las personas, o sea, su medio ambiente inmediato.

Por medio de esas relaciones, las organizaciones y los individuos pueden transmitir un gran volumen de informaciones relacionadas con sus objetivos.

Desde el punto de vista de los factores directivos internos, la personalidad de cada individuo es estructurada en forma que canaliza las fuerzas internas y externas, mediante etapas sucesivas de procesamiento de la información. Hasta cierto punto, cada individuo es considerado como un procesador de informaciones, respondiendo al ambiente de acuerdo con la manera por la cual se expone a las informaciones, por su percepción y comprensión y por la opinión que desarrolla respecto de lo que percibe y comprende.

Finalmente, están los aspectos dinámicos internos de la personalidad: que son los factores motivacionales. Además de los componentes directivos de la personalidad que canalizan el procesamiento de la información, existen los aspectos dinámicos de ella misma, que canalizan la motivación. Si de un lado, los aspectos directivos explican "cómo" es procesada la información que conduce a las personas a un comportamiento, del otro, los aspectos dinámicos explican el "por qué" de ese procesamiento, o sea, cuáles son los aspectos motivadores de la personalidad humana que impulsan al individuo a iniciar cada uno de los pasos del procesamiento de la información.

La motivación constituye un importante campo del conocimiento de la naturaleza humana y de la explicación del comportamiento humano. Pero más adelante se profundizará en este tema con relación al ambiente laboral.

3.3 La percepción de los personas.

La percepción es un proceso en el cual los individuos organizan e interpretan sus impresiones sensoriales a fin de darle un significado al ambiente. La manera en que una persona organiza, interpreta y procesa diversos estímulos se transmite a una experiencia psicológica. Como cada persona da significados a estímulos, distintos individuos verán la misma cosa de distintas maneras.

Puesto que la percepción se refiere a la adquisición de conocimientos específicos sobre objetos o sucesos en cualquier momento en particular, se produce siempre que los estímulos activan los órganos sensoriales. Hablar de percepción implica también conocimiento. De manera que la percepción implica la interpretación de objetos, símbolos y personas a la luz de experiencias pertinentes.

En otras palabras, la percepción implica la recepción de estímulos (insumos), la organización de los estímulos y la traducción o interpretación de los estímulos organizados en una forma que influya en la conducta.

Algunos factores que influyen en la percepción son:

1. Una persona puede estar influenciada por consideraciones que no se pueden identificar.
2. Una persona puede captar evidencia perceptual de una fuente respetada mas fácilmente que información procedente de otras fuentes.
3. Una persona puede estar influenciada por factores emocionales: lo que a uno le gusta se percibe como correcto.
4. Cuando se le pide que exprese juicios perceptuales difíciles, una persona puede responder a indicios inatingentes para lograr emitir el juicio.

Cada persona selecciona diversos indicios que influyen en sus percepciones respecto a la gente, los objetos y los símbolos. Debido a esos factores y su posible desequilibrio, la gente suele percibir indebidamente a otra persona, otro grupo o al mismo ambiente donde labora. Hasta un punto considerable, la gente interpreta la conducta de los demás en el contexto del ámbito en que ella misma se encuentra.

Organización de la percepción.

Uno de los principios organizadores mas elementales de la percepción es la tendencia a configurar los estímulos en términos de relaciones figura–fondo. No todos los estímulos alcanzan la conciencia de uno con la misma claridad. El factor que se está enfocando se llama figura. Lo que se experimenta y está fuera de foco se llama fondo.

Otro principio de agrupamiento que configura la organización de la percepción se llama cierre; se refiere a la tendencia a querer cerrar algo con partes faltantes. Hay una fuerte necesidad en algunos individuos de completar una configuración, un trabajo o un proyecto.

La estereotipia. Es la manera en que los administradores clasifican a los demás es frecuentemente un reflejo de un prejuicio en su percepción. Se ha empleado el término de estereotipo para describir los juicios emitidos respecto a personas sobre la base del grupo étnico al que pertenecen.

El comportamiento de las personas está basado más en sus percepciones que en hechos objetivos y concretos. Como está relacionada con orígenes motivadores, la función de percepción tiende algunas veces a ser distorsionada. Esa distorsión varía según el propio marco de referencias del individuo. Es el caso de la percepción selectiva que se refiere a la tendencia a percibir los aspectos de una situación, compatibles con el marco de referencias del individuo.

La percepción selectiva de los fenómenos sociales (o de cualquier situación del individuo) está influida por varios factores, según Stangner:

- a) la experiencia pasada;
- b) la "expectativa" del individuo en relación con lo que puede ocurrir;
- c) las necesidades íntimas (*aspecto motivador*);
- d) las consecuencias posibles de una acción o suceso; y
- e) la "estructura de campo" (patrón organizado de las percepciones de un individuo, ya que la percepción de sucesos, o circunstancias individuales, tiende a ser ajustada a un patrón general).

Las características del administrador. La gente tiende a considerarse como punto de referencia cuando trata de percibir a los demás. La investigación sugiere que: 1) conocerse así mismo facilita "ver" con exactitud a los demás, 2) las características propias afectan a las características identificadas en los demás, y 3) las personas que se aceptan así mismas verán más probablemente los aspectos favorables de los demás.

Necesidades, emociones y percepciones.

Las percepciones están sometidas a la influencia de necesidades y deseos. En otras palabras, el empleado, el administrador, el vice-presidente, el director: todos ellos ven lo que desean ver. Pero el mundo puede deformarse, así que la distorsión está relacionada con las necesidades y los deseos

El estado emocional de una persona tiene mucho que ver con las percepciones. Resulta difícil determinar cuál es el estado emocional de una persona. Por lo tanto, se hace necesario preocuparse por las situaciones o prácticas que emiten fuertes emociones en los individuos de la organización. Las emociones fuertes pueden distorsionar las percepciones.

3.4 La motivación como influencia en el ámbito laboral.

La vida es fundamentalmente ebullición, actividad y desarrollo. Todos estamos en continua actividad y hasta las personas más perezosas hacen una serie constante de actividades. ¿Por qué nos movemos, actuamos, nos interesamos por las cosas y nos inquietamos sin cesar?.

El estudio de la motivación y su influencia en el ámbito laboral, pues, no es otra cosa que el intento de averiguar, desde el punto de vista de la psicología, a qué obedecen todas esas necesidades, deseos y actividades dentro del trabajo, es decir, investiga la explicación de las propias acciones humanas y su entorno laboral: ¿Qué es lo que motiva a alguien a hacer algo? ¿Cuales son los determinantes que incitan?. Cuando se produce un comportamiento extraordinario de algún individuo siempre nos parece sospechoso.

Frecuentemente intentamos explicar el patrón diferente haciendo referencia a los motivos, por ejemplo, si alguien triunfa en la bolsa escucharíamos el típico comentario que cita el dinero como motivación para dicho individuo.

Se trata de estudiar los impulsos, tendencias y estímulos que acosan constantemente nuestra vida y nuestro organismo y que nos llevan, queramos o no, a la acción. Basándonos en esta afirmación se puede decir que cualquiera que intente responder a estos interrogantes está intentando explicar la motivación.

Los psicólogos que estudian la motivación procuran comprobar las explicaciones de estos hechos mediante el estudio experimental. Algunos psicólogos tratan de explicar la motivación desde los mecanismos fisiológicos. Por eso son importantes los descubrimientos relativos al control de la acción por partes del cerebro como el hipotálamo, el sistema activador reticular y el sistema limbico. Otros en cambio buscan los determinantes de la acción en términos de conducta y comportamientos.

Otro punto a destacar es que cuando hablamos de conducta motivada la estamos diferenciando claramente de conducta instintiva. Mientras una conducta instintiva no requiere "voluntad" por parte del sujeto, la conducta motivada sí que la requiere. Así pues no conviene confundir la motivación con los estímulos ni con los instintos; los tres impulsan a actuar, pero su origen y sus funciones son muy diferentes Como su propio nombre indica la conducta motivada en el ambiente laboral requiere un motivo por el cual ponerse en marcha a desempeñar.

Una conducta está motivada cuando se dirige claramente hacia una meta ya sea de trabajo o personal. El motivo es algo que nos impulsa a actuar, la necesidad de trabajar por el pago. El motivo se presenta siempre como un impulso, una tendencia, un deseo, una necesidad. No todos los motivos tienen un mismo origen, ni son de la misma intensidad, ni tienden hacia las mismas cosas. Pero, sin embargo, se puede decir que el campo de la motivación en el ámbito laboral abarca la totalidad del psiquismo humano comprendiendo una gama amplísima de móviles que incitan al hombre constantemente a actuar y superarse en el trabajo.

Así podemos señalar móviles que van desde los impulsos más elementales, como el hambre, el sueño, la necesidad de trabajo, hasta los más complicados y complejos como puede ser el impulso o deseo de cierta persona a ser ingeniero de telecomunicaciones, periodista, maestro.

Por lo tanto, vemos que toda actividad está motivada por algo, y ese algo es lo que hemos llamado motivo. Motivo es, pues, lo que nos impulsa a la acción, a la actividad. Esta actividad motivada es como un circuito cerrado en el que se pueden distinguir tres momentos principales: motivo, conducta motivada por el ambiente laboral y disminución o satisfacción de la necesidad.

Resultado de la reacción individual al ambiente, Lewin (citado por Dessler, 1993) llegó a las siguientes conclusiones acerca de la motivación:

- La motivación depende la percepción individual subjetiva sobre la relación con su ambiente,
- El comportamiento se determina por medio de la interacción de variables, es decir, la tensión en el individuo la validez de una meta y la distancia psicológica de una meta,
- Los seres humanos operan en un campo de fuerzas que influyen en la conducta, como las fuerzas de un campo magnético, por lo que la gente tiene diferentes impulsos motivadores en distintos momentos, en el contexto del trabajo algunas fuerzas inhiben mientras otras motivan.

El empleado es el ser que busca el reconocimiento dentro de la organización y la satisfacción de sus necesidades, al satisfacer estos dos objetivos, su motivación se convertirá en el impulsador para asumir responsabilidades y encaminar su conducta laboral a lograr metas que permitirán a la organización a lograr su razón de ser, con altos niveles de eficacia.

El desarrollo de un clima organizacional que origine una motivación sostenida hacia las metas de la organización es de suma importancia por lo que se deben combinar los incentivos propuestos por la organización con las necesidades humanas y la obtención de las metas y objetivos.

Los directivos de las organizaciones tienen una gran responsabilidad en determinar el clima psicológico y social que impere en ella. Las actividades y el comportamiento de la alta gerencia tiene un efecto determinante sobre los niveles de motivación de los individuos en todos los niveles de la organización, por lo que cualquier intento para mejorar el desempeño del empleado debe empezar con un estudio de la naturaleza de la organización y de quienes crean y ejercen el principal control sobre ella. Los factores de esta relación que tienen una influencia directa sobre la motivación de los empleados, incluyen la eficiencia y eficacia de la organización y de su operación, la delegación de autoridad y la forma en la cual se controlan las actividades de trabajadores.

3.5 Dependencia de la motivación en el ambiente organizacional.

Los factores motivacionales no existen en el vacío. Incluso los deseos e impulsos individuales están condicionados por necesidades fisiológicas o por necesidades creadas por los antecedentes de la persona.

Sin embargo, por lo que las personas están dispuestas a luchar también resulta afectado por el ambiente organizacional en el que operan. En ocasiones el ambiente puede restringir las motivaciones; y en otras ocasiones puede fomentarlas.

La interacción de la motivación y el ambiente organizacional no sólo resalta los aspectos de sistemas de motivación, sino que también insiste en cómo la motivación al mismo tiempo que depende de los estilos de liderazgo y de la práctica de administración también influye sobre ellos.

Los líderes y los gerentes tienen que responder a las motivaciones de las personas si es que quieren diseñar un ambiente en el cual las personas se desempeñen de buen grado. De igual forma, pueden diseñar un ambiente que fomentará o reducirá la motivación.

3.6 La motivación intrínseca en el ámbito laboral.

Una de las características de esta nueva era económica es que las ventajas competitivas ya no residen principalmente en el acceso a recursos naturales de bajo costo, ni en salarios bajos, ni en la aplicación de técnicas y procedimientos provenientes solamente de la tecnología y la economía. Por ello, las empresas se ocupan cada vez más en capacitarse para que la gente pueda trabajar en equipo. Estas son expresiones del reconocimiento de que el trabajo productivo, en el sentido de tener mayor valor para la sociedad, incluyendo a la empresa y a sus integrantes, proviene esencialmente del conocimiento y de la motivación de todos en la empresa, trabajando juntos bajo la guía de propósitos y valores compartidos.

En el pasado, para que las empresas fueran competentes generalmente era suficiente cuidar la salud y la seguridad de la gente, ya que su función era ante todo seguir las instrucciones emanadas de la alta gerencia. Hoy, eso es insuficiente, por lo que las empresas deben reconocer con mayor atención que las personas también tienen emociones y propósitos propios.

Se vuelve imperativo comprender mejor la naturaleza humana y, luego, adecuar las prácticas gerenciales para facilitar y estimular, con ética de desarrollo, un campo en el que la gente tenga la oportunidad de sentir orgullo y alegría en el trabajo. Se ha pasado de lo físico (mano de obra), a incluir lo intelectual y, por último, a considerar la importancia de las emociones y los sentimientos. Las predisposiciones emocionales son la fuerza impulsora del comportamiento ético y éste, cuando es sincero, nos confiere ventajas materiales. Algunas emociones y actitudes son: la motivación, la cooperación, la competencia, el temor, la confianza, y el orgullo y la alegría en el trabajo y en el aprendizaje.

Se debe tener presente que las personas son distintas entre sí. Un gerente de personas debe estar consciente de estas diferencias y usarlas para la optimización de las habilidades e inclinaciones de todos. Todos somos distintos de los demás en muchos sentidos. Por ejemplo, estamos motivados intrínseca y extrínsecamente en distinto grado, buscamos con distinto énfasis diversos tipos de reconocimientos y, hasta en cosas tan aparentemente sencillas como los horarios de trabajo, todos tenemos necesidades distintas en cuánto a la flexibilidad o en cuánto al tiempo que deseamos dedicarle a continuar aprendiendo cosas diferentes.

La mayoría de los individuos creen tener derecho a sentir orgullo por su trabajo y a que éste sea una fuente de alegría y de significado en sus vidas. Se trata, pues, de la búsqueda permanente del conocimiento de ellos mismos.

La atención está cambiando, de la incitación de las recompensas extrínsecas a los motivadores intrínsecos que emanan del trabajo mismo. Se está comenzando a observar que las emociones fuertes son partes del ser humano, en lugar de tratar a los trabajadores como si fueran engranes en la maquinaria de producción.

La motivación intrínseca y motivación extrínseca.

El estilo prevaleciente de gerencia está fuertemente sustentado en lenguaje del “palo y la zanahoria”. De allí las prácticas de “el empleado del mes”, los bonos e incentivos financieros de acuerdo a los resultados de las evaluaciones del desempeño individual y los carteles con exhortaciones para los empleados. Muchos estudiosos de este tema concluyen que estos esquemas sí funcionan, y con mucha eficacia, pero lo que logran es obediencia.

Sin embargo, para que una organización mejore se requiere el compromiso y el deseo de hacer las cosas, y de hacerlas bien. Si esto es lo que se desea, los esquemas anteriores no solamente no funcionan, sino que son un obstáculo. Tomando como ejemplo los incentivos financieros, el uso de estos para manipular el comportamiento de una persona puede ser objetable e ineficaz, precisamente porque reduce la psicología de la motivación humana a una rama de la economía. Por tanto, el pago no es un motivador.

Las recompensas castigan. Porque al igual que los castigos, son un esfuerzo por manipular el comportamiento de la gente.

Las recompensas rompen las relaciones. Los programas de incentivos, y los sistemas de evaluación del desempeño que los acompañan, reducen la capacidad de que la gente coopere, promueven la competencia y ésta es la mejor manera de destruir el trabajo en equipo.

Las recompensas ignoran las razones. Para resolver los problemas en el trabajo, debemos saber qué los causó. Las recompensas son una pseudo solución, pues no se enfocan hacia las causas. En general, los sistemas de incentivos se usan frecuentemente como un sustituto, en lugar de darle a la gente lo que necesita para hacer un buen trabajo.

Las recompensas desestimulan tomar riesgos. La gente tiende a hacer justo lo necesario para obtener una mejor evaluación, en lugar de hacer lo que verdaderamente se necesita para hacer un buen trabajo. Por otro lado, no se reta a sí misma, sino que escoge el camino más fácil, pues esto maximiza la probabilidad de obtener la recompensa y obtenerla a la brevedad.

Las recompensas socavan el interés. Los motivadores extrínsecos no sólo son menos eficaces que los intrínsecos, sino que reducen la motivación intrínseca. Por consiguiente, cada vez se tiene menos entusiasmo y compromiso. La mayoría de la gente hará casi cualquier cosa por dinero y hablarle de motivación intrínseca pudiera resultar no solamente ineficaz sino contraproducente.

Kohn recomienda tres pasos para suministrarle a la gente en el trabajo un medio ambiente conducente a la motivación:

1) *Abolir los incentivos.*

Pagar a la gente de manera generosa y equitativa. Hacer lo mejor que se pueda para asegurarse que no se sientan explotados. A continuación, hacer todo lo que esté bajo su poder para ayudarles a quitarse el dinero de la mente. En otras palabras, se trata de desacoplar la tarea de la compensación.

2) *Reevaluar la evaluación.*

El uso de las evaluaciones del desempeño está basado en tres suposiciones dudosas: *primera*: que el logro de alguien en su trabajo actual predice en forma confiable qué tan exitoso será en otro puesto; *segunda*: que lo que alguien ha logrado es una consideración más importante, para decidir si van a cambiar sus responsabilidades y en qué forma lo harán, que el tipo de trabajo que prefiere y encuentra motivante intrínsecamente; y *tercera*: que, en la medida en la que el desempeño importa, el mejor juez para evaluar es un superior y no uno mismo o los compañeros.

Si la preocupación prioritaria con las evaluaciones es ayudar a los empleados a realizar un trabajo mejor, entonces la evaluación debiera tener algunas características como: ser una conversación en dos sentidos y no una serie de juicios; ser un proceso continuo en lugar de un acontecimiento anual; no involucrar ningún tipo de competencia o calificación respecto a otros; y lo más importante, que no tenga que ver con decisiones acerca de compensaciones.

3) *Crear las condiciones para una motivación auténtica.*

Colaboración. La gente puede trabajar mejor junta, debido al intercambio de talentos y recursos provenientes de la cooperación. Estará más entusiasmada al tener una sensación de pertenencia y de verse a sí misma como parte de una comunidad.

Contenido. Como señaló Herzberg: “Si quiere gente motivada para hacer un buen trabajo, dele un buen trabajo por hacer”. Un buen trabajo ofrece una oportunidad para hacer una tarea significativa. La mayoría de la gente que tiene oportunidad de trabajar en algo que considera importante, estará profundamente comprometida.

Opciones. Se podrá entusiasmar más con un trabajo cuando se tiene libertad para tomar decisiones sobre la forma de realizar las tareas. Los que realizan el trabajo menos interesante y reciben la menor compensación, deberían, por lo menos, poder tomar decisiones acerca de cómo realizar sus asignaciones. En lugar de eso, son los más estrictamente controlados. Más aún, es común observar que esto sucede también en los niveles jerárquicos altos. Por ejemplo, aquellos gerentes que tienden a comportarse en forma más autoritaria con sus subordinados son frecuentemente tratados de la misma manera por parte de sus propios jefes.

Las personas con alta motivación pocas veces pueden actuar en forma independiente, aunque así lo desearan, porque están interrelacionadas con todos los demás dentro del contexto de la empresa.

El temor y sus efectos.

El método usual para reducir costos consiste en despedir gente. Correr gente baja los costos en el corto plazo. El efecto de mediano y largo plazo puede ser la desmoralización de la gente que permanece en la compañía. La gente que se queda estará atemorizada, de que el siguiente será alguno de ellos. Así que lo evitará a como de lugar.

El temor más destructivo es el que se genera dentro de la organización como parte de la cultura diaria, temor a fallar, a perder el trabajo, a perder el bono, a perder el respeto, etc.

Los empleados viven continuamente con el conocimiento de que los términos y condiciones de su empleo se pueden alterar o terminar sin su acuerdo o participación. Debido a la existencia de este poder coercitivo, cualquier empleado se puede sentir obligado a tolerar comportamientos o demandas inapropiadas de cualquiera que el empleado crea que tiene la capacidad de ejercer dicho poder. Mientras los empleados se enfrenten a consecuencias indeseables que no pueden resistir o influenciar, existirá el temor en el trabajo.

La gerencia tradicional cultiva una atmósfera de temor haciendo cosas como las siguientes: clasificando y penalizando a la gente, basándose en su producción individual; castigando a la gente por los errores; despidiendo gente o amenazándola con despidos; amenazando con usar proveedores externos para procesos que actualmente se hacen dentro de la empresa; y vendiendo unidades de negocios que no cumplen con los objetivos impuestos.

Entonces es el sistema el que causa la gran mayoría de los defectos y que, para que la gente pueda sentir orgullo y alegría en el trabajo, es importante que la alta gerencia elimine gradualmente el temor. Prácticamente todas las empresas proclaman en su declaración de misión que “la gente es el recurso más valioso”, pero demasiadas veces esta declaración no está respaldada por los hechos.

Una de las consecuencias más importantes del temor es la falta de confianza. Pues la confianza involucra la expectativa, la creencia y lo previsible de la motivación intrínseca positiva o de comportamiento positivo.

Las dos causas más importantes de los efectos del temor son trabajar bajo sistemas de evaluación del desempeño individual y luego, ser considerados responsables de situaciones que están más allá del alcance de la empresa. En este tipo de cultura corporativa, es extremadamente difícil que las empresas puedan lograr que la gente coopere y trabaje en equipo, y mucho menos esperar que la gente sienta orgullo y alegría en su trabajo y en el aprendizaje.

El temor es también una emoción que inhibe a los empleados para hacer sugerencias con el fin de mejorar su trabajo y a la propia empresa. Y si esta es la actitud, ¿qué posibilidades reales tienen el trabajo en equipo y el orgullo por el trabajo?

Orgullo y alegría por el trabajo.

En un ambiente en el que prevalecen el temor y la desconfianza, es normal que la mayoría de la gente trate de obtener el mayor provecho personal posible. La alternativa es construir una atmósfera de confianza. En un ambiente de confianza, lo más probable es que la mayoría de la gente se autocontrole y haga eso solamente de lo que realmente necesita. Es importante involucrar a la gente, y hacerlo desde el principio, escuchándola y dándole la oportunidad de participar en el diseño de las decisiones de la empresa.

Una atmósfera de confianza es algo que a todos nos permite trabajar mejor; cuando sentimos que confían en nosotros, esperamos un trato justo y amable y nos comportamos de igual manera con los demás.

Cuando la gente en la empresa comprende, cree, y apoya gustosamente su propósito, su misión, sus valores, sus metas y objetivos, la creatividad florecerá, los costos se desplomarán, las utilidades se elevarán. Se mejora la capacidad de la organización para crecer y para sobrevivir. Se enriquece la vitalidad de la empresa y de su gente.

Al irse resolviendo las verdaderas causas de la desconfianza, se irá eliminando en forma gradual el temor, e irán surgiendo poco a poco manifestaciones de orgullo y alegría. La alegría es una emoción que indica que las cosas van bien, que se ha logrado que la gente le de significado personal y trascendente a su trabajo, que está motivada intrínsecamente para hacerlo y para hacerlo con calidad. Lo hacemos cuando estamos en un ambiente propicio y lo hacemos voluntariamente.

La alegría en el trabajo esta asociada con la satisfacción laboral. En particular, se encuentra asociada con la satisfacción intrínseca experimentada por hacer lo que se desea. Las investigaciones en el área de satisfacción laboral revelan que las experiencias afectivas de los individuos son fundamentales en el desarrollo de las actitudes hacia el trabajo. Cuando los trabajadores derivan satisfacción intrínseca y satisfacción social de su trabajo y además están satisfechos con la forma como se supervisa el trabajo, sus comportamientos tienden a apoyar y favorecer el desarrollo y la calidad de vida organizacionales.

Conclusión del capítulo 3.

Las necesidades, deseos y actividades dentro del trabajo, es lo que explica las acciones humanas y su entorno laboral, es por eso, que nos es importante mencionar como la motivación tiene una gran influencia en el ámbito laboral. También, el significado que cada individuo le da a su ambiente estará interpretado por la percepción que el mismo individuo manifieste dentro de la organización en que se encuentre.

Independientemente que los psicólogos expliquen a la motivación desde el punto de vista fisiológico o de conducta y comportamientos, el punto es que, el campo de la motivación en el ámbito laboral abarca la totalidad del psiquismo humano que comprenden los impulsos más elementales, como el hambre, el sueño la necesidad de trabajo, hasta los impulsos y deseos de cada persona; todo esto incitan al hombre constantemente a actuar y a superarse en el trabajo, así pues, vemos que toda actividad del hombre estará motivada por algo.

Por tanto, los administradores y/o Directivos de cada organización, tienen una gran responsabilidad para que originen un ambiente propicio, para que los individuos, tanto dentro como fuera de la organización, tengan una gran motivación que los oriente a las metas y objetivos de ésta. Por esto, el buen ambiente debe propiciar y fomentar motivación y no restringirla.

Por otro lado, cada trabajador debe buscar formas adecuadas al ambiente que le rodea para poder competir y sentirse satisfechos con su trabajo. Es indudable que hoy en día, la competitividad es muy amplia, por eso, es recomendable que el trabajador este bien ubicado en sus objetivos y metas individuales hacia el trabajo. Debe de asumir una actitud positiva, proactiva y saludable; debe de identificar sus alcances y debilidades para que estas últimas las convierta en fortalezas y afiance las primeras, encontrando así, oportunidades, recompensas que le permitan encontrar un equilibrio emocional en su centro laboral.

METODOLOGÍA.

Planteamiento del problema.

¿Existe relación entre la motivación intrínseca de los empleados y la percepción que tienen éstos del ambiente social laboral?

Hipótesis.

H₁: Existe buena relación entre la motivación intrínseca de los empleados y su percepción del ambiente laboral.

H₂: Las relaciones interpersonales en la organización es una fuente de motivación en el ambiente laboral.

Definición de las variables.

Variable independiente: “la motivación intrínseca”.

Definición conceptual: La motivación intrínseca es aquella que procede del propio sujeto, que esta bajo su control y tiene capacidad para auto reforzarse. Se asume que cuando se disfruta ejecutando una tarea se induce una motivación intrínseca positiva. Es más, aquellas emociones que no están directamente relacionadas con el contenido de la tarea también pueden ejercer una influencia positiva en la motivación intrínseca.

Definición operacional: Se conocerá el nivel de motivación por medio de un cuestionario que se realizará a los trabajadores de la empresa Lastur S. A. de C. V.

Variable dependiente: “la percepción del ambiente social laboral”.

Definición conceptual: Es la evaluación del clima social en todo tipo de unidades / centros de trabajo, y enfoca su atención, medida y descripción en las relaciones interpersonales de los empleados y directivos, en las directrices de desarrollo personal que promueve la organización laboral y en la estructura organizativa básica del centro de trabajo.

Definición operacional: Se medirá la percepción del ambiente social laboral por medio del cuestionario con la Escala WES (Work Environment Scale). Tomando en cuenta solamente la dimensión de relaciones que esta integrada con las siguientes subescalas: compromiso, cohesión y apoyo. En la cual se evalúa el grado en que los empleados están interesados y comprometidos con su trabajo, así como el grado en que la dirección les apoya y el grado en que les anima a apoyarse unos a otros.

Diseño de la investigación.

Nuestra investigación se basó en un estudio descriptivo y correlacional. Descriptivo porque se buscó especificar propiedades, características y rasgos importantes de las variables de estudio. Y además porque solo se recolectó información sobre estas variables para que fueran analizadas. Y es además correlacional porque el propósito fue evaluar la relación que existe entre la motivación intrínseca y el ambiente laboral (dimensión de Relaciones).

Escenario.

Compañía Lastur S.A. de C.V.

Dirección: Calle 4 # 184, Colonia Granjas San Antonio, Delegación Iztapalapa. México, Distrito Federal. C. P. 09070.

Giro de la empresa: Venta de productos lácteos, margarinas, mantequillas, cremas, así como mejorantes para harinas.

Inician sus operaciones en junio de 1993 con la fabricación y distribución de productos lácteos y harinas para la industria panadera.

Lastur surge con la idea de crear una compañía competitiva que pueda ofrecer sus productos a bajo precio y excelente calidad.

Lastur considera que la calidad de sus productos debe llegar a la excelencia y para eso requiere de una especial atención de quienes la procesan y la ponen al disposición del consumidor.

Su objetivo, es proporcionar a sus clientes los mejores precios al más bajo costo sin descuidar la calidad de sus productos.

Su misión, es ofrecer productos de calidad a tiempo, con una excelente actitud de servicio a precios accesibles y competitivos logrando así, una ventaja competitiva para satisfacer las expectativas de clientes y consumidores.

Su visión, es ser una empresa con una sólida estructura organizacional que proporcione bienestar a sus empleados, clientes y proveedores, consolidar el liderazgo regional y nacional, sosteniendo un crecimiento y mejora integral en su organización proyectando confianza en su trabajo.

La política de calidad, es el trabajo en equipo para esta organización, para satisfacer las exigencias del mercado a través de la implementación de sistemas de calidad y una excelente actitud de servicio.

Sus integrantes son cincuenta y cinco empleados divididos en tres secciones, departamento de administración con seis empleados; departamento de almacenaje y distribución con veintiocho empleados y; el departamento de producción con veintiuno.

Sujetos.

En esta empresa se aplicó el cuestionario a sólo veintiséis empleados correspondientes al departamento de administración y al departamento de almacenaje y distribución, con cinco y veintiuno respectivamente.

De los empleados del departamento de almacenaje y distribución, diecisiete de ellos son operativos y cuatro son supervisores.

Instrumento de medición.

El instrumento de medición para esta investigación fue el cuestionario que viene integrado en el manual de la escala WES (Work Environment Scale, por sus siglas en inglés). Este cuestionario se utilizó para medir la percepción del Medio Ambiente Laboral, y el cual fue creado por el doctor en psicología Rudolph H. Moos, del Laboratorio de Ecología Social, del Departamento de Ciencias de Psiquiatría y Medio Ambiente, de la Universidad de Stanford, en Palo Alto, California en Estados Unidos.

Esta escala WES está formada por diez subescalas que evalúan tres dimensiones fundamentales en el ambiente: la de Relaciones, la de Autorrealización y la de Estabilidad y Cambio. La definición de cada una de ellas se presentó dentro del marco teórico, por lo que en esta sección solo nombraremos a la parte que interesa en esta investigación, que es la dimensión de Relaciones.

Esta dimensión está formada por las siguientes subescalas: Compromiso, Cohesión entre compañeros, y Apoyo del Supervisor. Estas subescalas valúan el grado de interés de los empleados y el compromiso con sus empleos; así como el grado que la dirección manifiesta apoyo a los empleados y anima a los empleados a apoyarse entre sí.

El WES está compuesto por un cuestionario integrado por 90 reactivos, correspondiendo 9 reactivos por subescala. De los cuales 56 de los reactivos son directos, es decir, cuando se contesta directamente (cierto o falso) y 34 son indirectos, es decir, cuando la contestación es lo contrario a lo que se preguntó (si contesta falso, afirma la pregunta).

Para esta la investigación solo se tomaron las preguntas que corresponden a las subescalas de Compromiso, Cohesión y Apoyo del supervisor. Por lo que, en su totalidad fueron 27 preguntas para percibir el ambiente social laboral y en el cual se añadieron 8 preguntas que corresponden a la motivación intrínseca (Ver Anexo).

Cabe mencionar que la Escala WES tiene tres formas: la Forma Real, la cual mide las percepciones del ambiente de trabajo existentes; la Forma Ideal, la cual mide las concepciones de los ambientes ideales del trabajo; y la Forma Expectativa, las expectativas del escenario de trabajo (tales como las expectativas anticipadas de los empleados de un medio ambiente de trabajo nuevo).

A través de la aplicación del WES se pueden encontrar diferencias en las percepciones del medio ambiente de trabajo como en las siguientes:

1. Diferencias del Género (hombres y mujeres)
2. Diferencia empleado-Director
3. Diferencias del cuidado del paciente y del no paciente.

Moos señala que existe una forma diferente de percibir el ambiente laboral por parte de los directores y de los empleados; plantea que el director o supervisor tiende a percibir el ambiente de trabajo en una forma mas positiva que los empleados.

Por tanto, la medición del ambiente laboral en las organizaciones nos puede ayudar a entender el comportamiento del individuo interactuando y formando parte del propio ambiente laboral. Asimismo nos puede ayudar a emprender acciones de cambio para tratar de mejorar el clima de la organización.

Procedimiento.

La investigación se realizó aplicando el cuestionario con la escala WES, a 26 empleados de la empresa Lastur S. A. de C. V. De los cuales 17 son operarios, 5 administrativos y 4 supervisores.

Los trabajadores en general mostraron buena disposición para contestar las preguntas del cuestionario, sin ninguna objeción. Esto facilitó la aplicación del instrumento en dicha organización. La aplicación de este cuestionario se realizó al término de las labores directamente a cada trabajador, para no causar ningún tipo problema laboral con la empresa y no interferir en sus actividades rutinarias. La duración de la aplicación del instrumento duró aproximadamente un par de horas.

En la aplicación a cada encuestado se les proporcionó dicho cuestionario, además de un lápiz. Y se le expuso que preguntarán en caso de tener alguna deuda al responder dicho cuestionario.

ANÁLISIS DE RESULTADOS.

En el presente trabajo se encuestaron a veintiséis empleados de la empresa Lastur S.A. de C. V. correspondientes a los departamentos de administración, almacenaje y distribución. De estos veintiséis empleados encuestados, diecisiete son operarios, cinco administrativos, y cuatro son supervisores. Los resultados del cuestionario aplicado se presentan en los párrafos siguientes:

Primero se calculo el promedio general de todos los empleados que se tomaron como muestra para la presente investigación, dando resultados en cuanto al compromiso, la cohesión y el apoyo del supervisor, así como de la motivación intrínseca que resultaron tener, arrojándonos los resultados que se presentan en la Tabla 1.

Es importante aclarar que el puntaje mínimo es cero, y que el puntaje máximo es de nueve para las subescalas y de 8 para la motivación intrínseca.

**TABLA 1. RESULTADOS GENERALES.
PERCEPCIÓN DEL AMBIENTE SOCIAL LABORAL Y LA MOTIVACIÓN INTRÍNSECA
EN LA EMPRESA LASTUR S. A. DE C. V.**

Empleados		Compromiso	Cohesión	Apoyo del supervisor	Motivación Intrínseca
Operarios	1	6	4	3	8
	2	2	2	1	2
	3	5	3	3	6
	4	6	5	7	6
	5	3	2	1	4
	6	1	2	2	1
	7	6	6	5	8
	8	2	3	4	5
	9	5	4	5	8
	10	7	3	5	8
	11	6	2	5	8
	12	4	3	4	5
	13	4	3	3	5
	14	7	6	7	8
	15	7	6	7	7
	16	5	7	5	7
	17	6	5	7	8
Supervisores	18	6	6	8	8
	19	6	4	4	7
	20	6	4	5	8
Administrativos	21	5	5	7	8
	22	7	6	6	7
	23	7	4	5	7
	24	8	5	6	7
	25	7	4	4	5
	26	7	7	6	8
Suma		141	111	125	169
Promedio		5.42	4.27	4.81	6.50

La suma general en cuanto al compromiso fue de 141 puntos siendo su promedio general de 5.42, esto indica que la preocupación por su actividad y su entrega a ella por parte de los empleados esta por arriba de la media (en la escala WES es de 5), que en términos generales es buena.

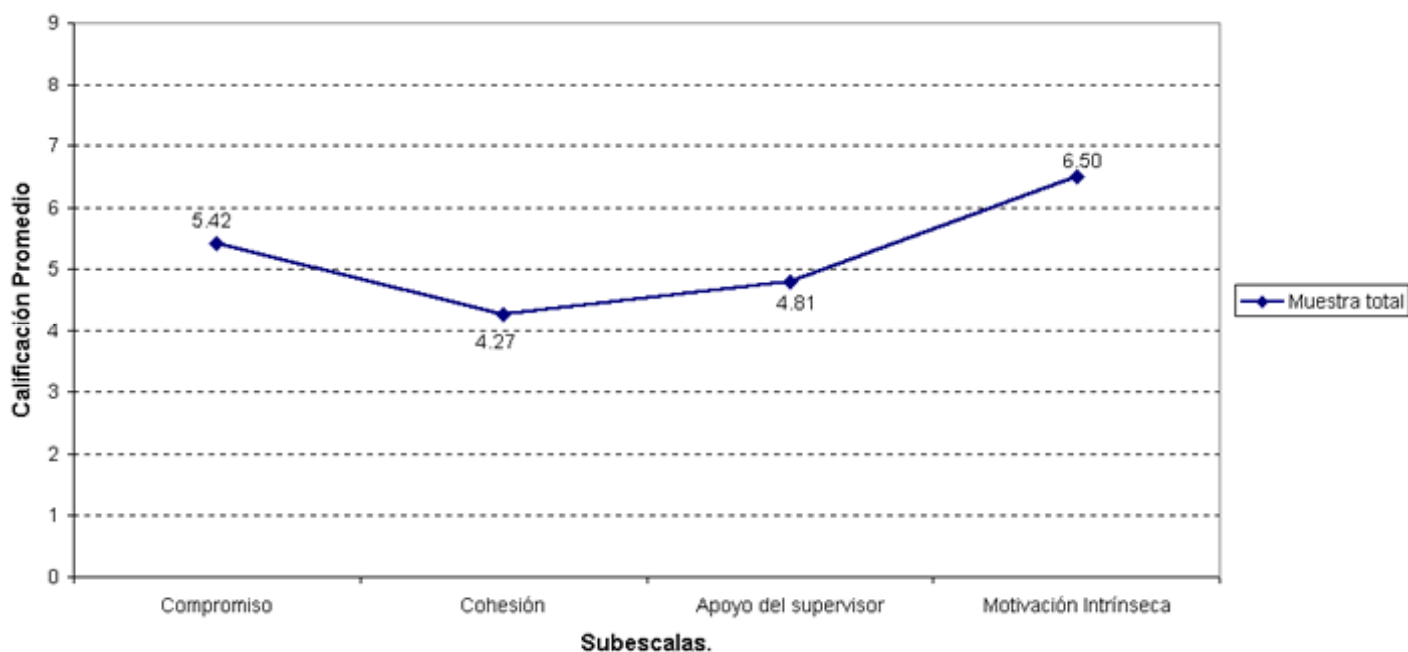
En cuanto a la calificación general de la cohesión, sumaron 111 puntos que equivale al 4.27 de promedio, quiere decir que la ayuda entre sí de los empleados y la amabilidad que se muestran entre ellos, es un poco baja, por lo que, se le debe poner atención en este aspecto por parte de la organización.

El resultado general en cuanto al apoyo de los supervisores, fue de 169 puntos con un promedio de 4.81. esto significa que, el animo y la ayuda al personal para crear un buen ambiente social por parte de los supervisores es en términos generales regular, por lo que en esta subescala se tendría que poner cuidado y tratar de mejorar esta relación.

En lo referente al puntaje de la motivación intrínseca, se encontró un resultado de 169 puntos con un promedio de 6.50, lo cual significa que el grado de motivación intrínseca es generalmente alta dentro de la organización.

Para facilitar ésta explicación se presenta la gráfica #1 a continuación, la cual interpreta los resultados de la Tabla 1:

**GRÁFICA #1.
PERCEPCIÓN DEL AMBIENTE SOCIAL LABORAL Y
LA MOTIVACIÓN INTRÍNSECA EN LA EMPRESA LASTUR S. A. DE C. V.**



Pero en los resultados a nivel individual, por operarios, supervisores y administrativos, varían estos promedios. En las Tablas 2, 3 y 4, se pueden observar dichas tendencias.

TABLA 2.
PERCEPCIÓN DEL AMBIENTE SOCIAL LABORAL Y LA MOTIVACIÓN
INTRÍNSECA DE LOS EMPLEADOS OPERATIVOS.

Empleados	Compromiso	Cohesión	Apoyo del supervisor	Motivación intrínseca
1	6	4	3	8
2	2	2	1	2
3	5	3	3	6
4	6	5	7	6
5	3	2	1	4
6	1	2	2	1
7	6	6	5	8
8	2	3	4	5
9	5	4	5	8
10	7	3	5	8
11	6	2	5	8
12	4	3	4	5
13	4	3	3	5
14	7	6	7	8
15	7	6	7	7
16	5	7	5	7
17	6	5	7	8
Suma	82	66	74	104
Promedio	4.82	3.88	4.35	6.12

TABLA 3.
PERCEPCIÓN DEL AMBIENTE SOCIAL LABORAL Y LA MOTIVACIÓN
INTRÍNSECA DE LOS EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS.

Empleados	Compromiso	Cohesión	Apoyo del supervisor	Motivación intrínseca
22	7	6	6	7
23	7	4	5	7
24	8	5	6	7
25	7	4	4	5
26	7	7	6	8
Suma	36	26	27	34
Promedio	7.20	5.20	5.40	6.80

TABLA 4.
PERCEPCIÓN DEL AMBIENTE SOCIAL LABORAL Y LA MOTIVACIÓN INTRÍNSECA PARA LOS SUPERVISORES DE LA EMPRESA.

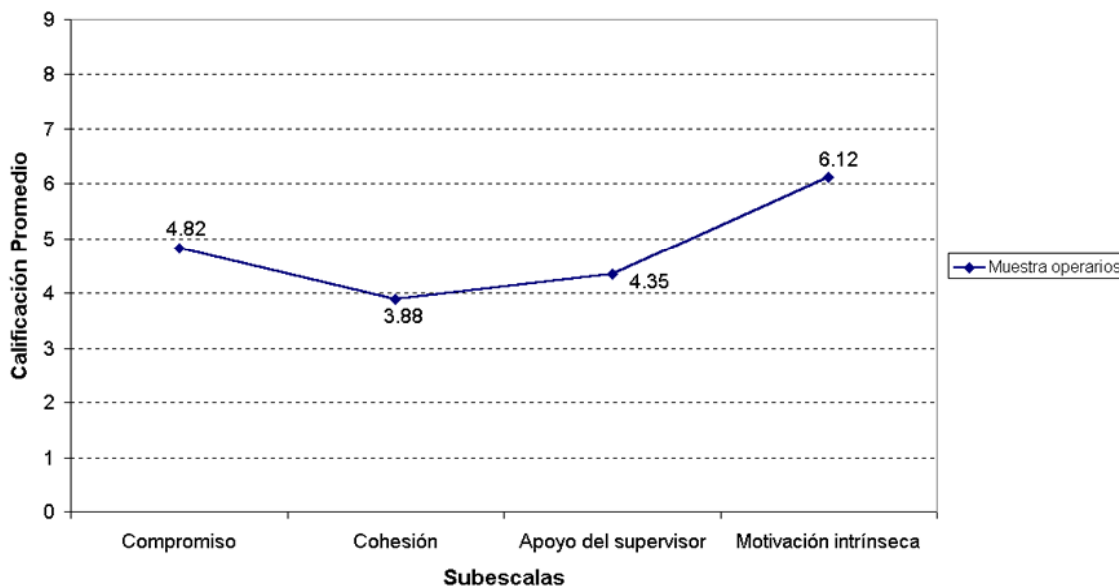
Empleados	Compromiso	Cohesión	Apoyo del supervisor	Motivación intrínseca
18	6	6	8	8
19	6	4	4	7
20	6	4	5	8
21	5	5	7	8
Suma	23	19	24	31
Promedio	5.75	4.75	6.00	7.75

Esto es significativo, ya que tomando en cuenta estos resultados, da entender que, los que se sienten más comprometidos con su trabajo y con la empresa son los empleados administrativos, ya que arrojan un 7.20 en la subescala de compromiso, y a su vez son más cohesivos entre sí, con un 5.20. Pero el promedio más alto de apoyo del supervisor (6.00) lo muestran los mismos supervisores, así como el promedio más alto en la motivación intrínseca (7.75).

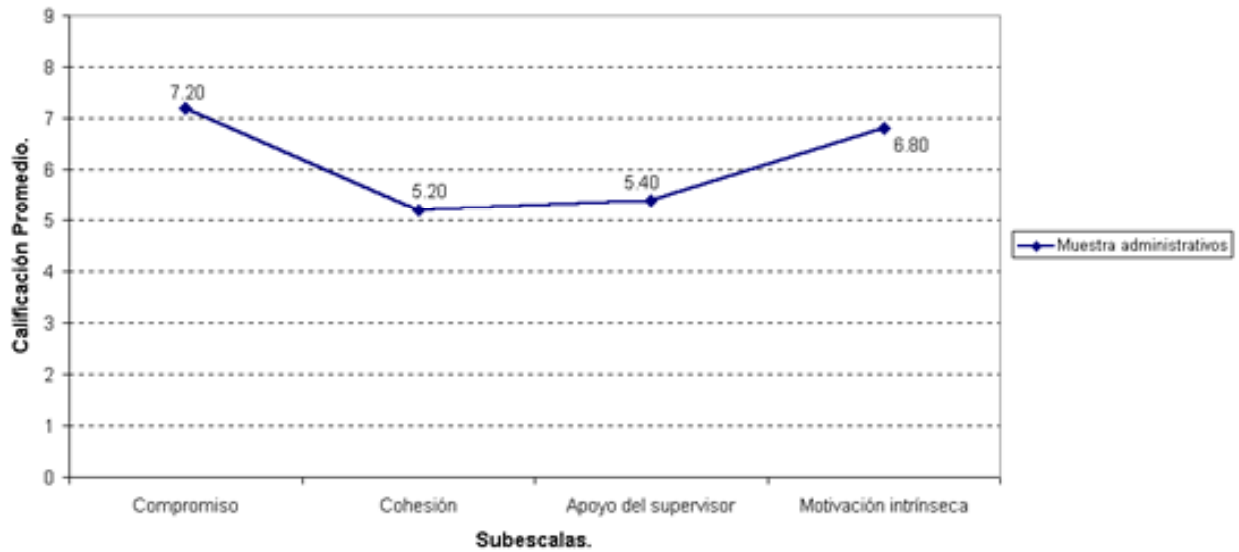
Los resultados más bajos en cuanto a compromiso (4.42), cohesión (3.88), apoyo del supervisor (4.35) y motivación intrínseca (6.12) lo muestran los operarios. Es importante señalar, que se debe poner atención especial a este grupo y ver cuales son los motivos por los que no están a la altura de los otros dos grupos.

Estos resultados se pueden observar de manera más sencilla en las gráficas #2, #3 y #4.

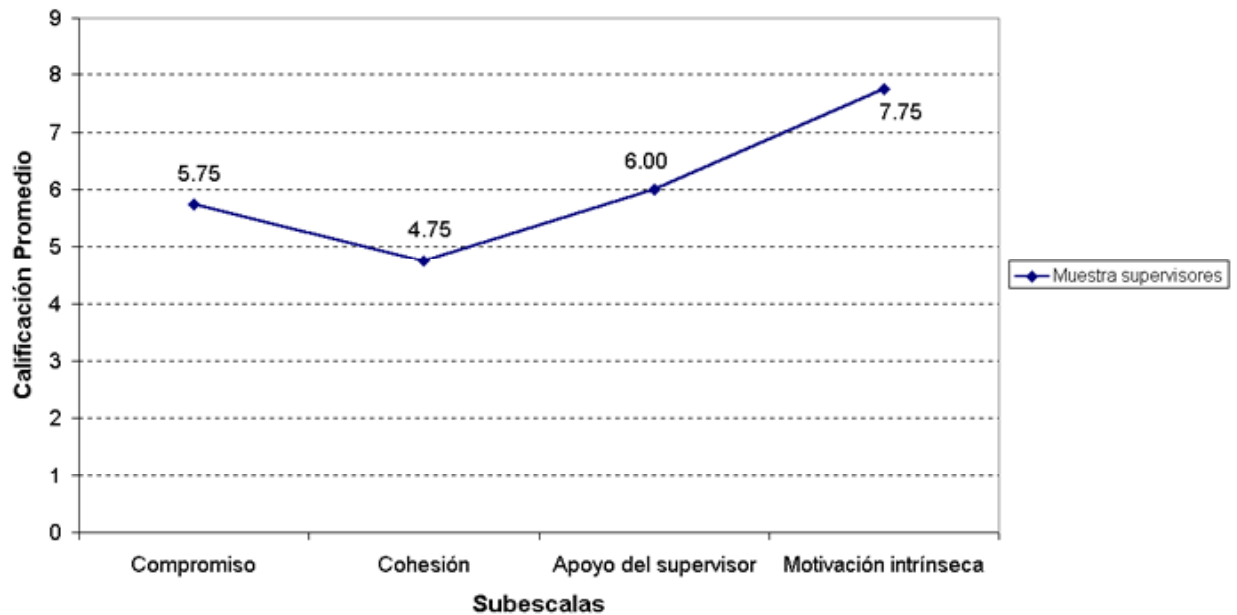
GRÁFICA #2.
PERCEPCIÓN DEL AMBIENTE SOCIAL LABORAL Y LA MOTIVACIÓN INTRÍNSECA DE LOS OPERARIOS.



GRÁFICA #3.
PERCEPCIÓN DEL AMBIENTE SOCIAL LABORAL Y LA MOTIVACIÓN INTRÍNSECA DE LOS EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS.

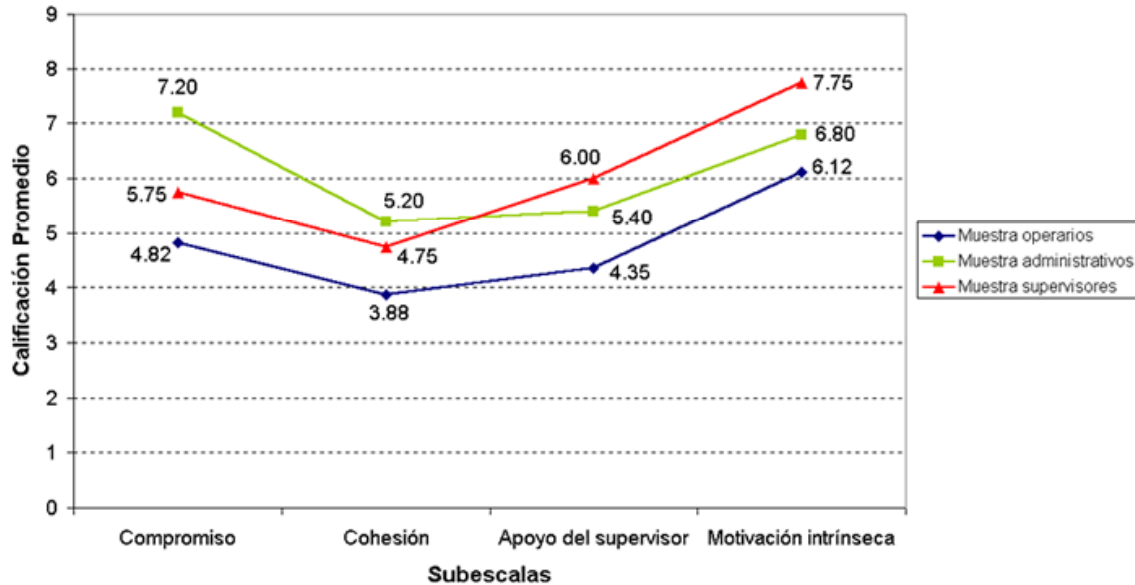


GRÁFICA #4.
PERCEPCIÓN DEL AMBIENTE SOCIAL LABORAL Y LA MOTIVACIÓN INTRÍNSECA DE LOS SUPERVISORES.



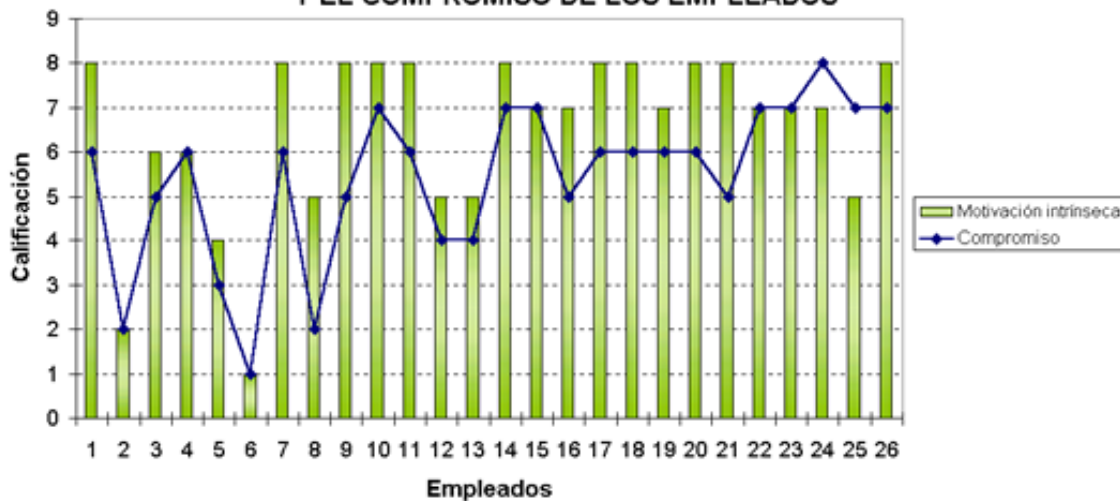
Para comparar los promedios referentes a compromiso, cohesión, apoyo del supervisor y motivación intrínseca de cada grupo en esta empresa, se presenta la gráfica #5 con los resultados comentados en los párrafos anteriores.

GRÁFICA #5.
COMPARACIÓN ENTRE LA PERCEPCIÓN DEL AMBIENTE LABORAL Y LA MOTIVACIÓN INTRÍNSECA DE LOS EMPLEADOS

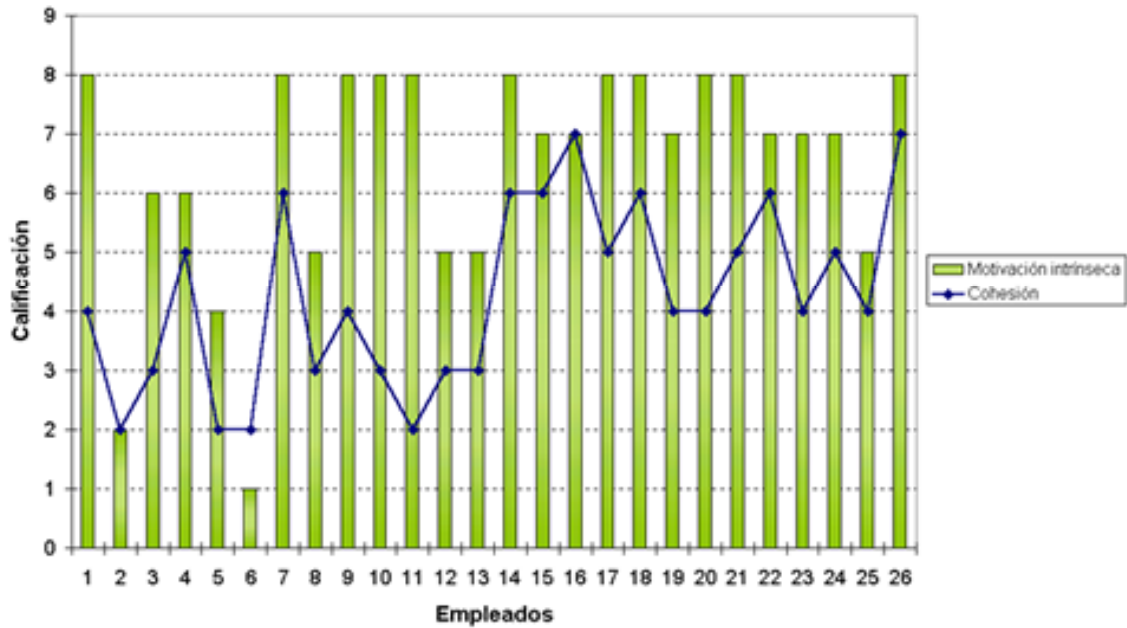


Respecto a los resultados obtenidos, se hizo una comparación de la motivación intrínseca con las variables compromiso, cohesión y apoyo del supervisor. Se puede apreciar el comportamiento de estas variables en cada uno de los empleados con respecto a la motivación intrínseca en las gráficas #6, #7 Y #8, respectivamente.

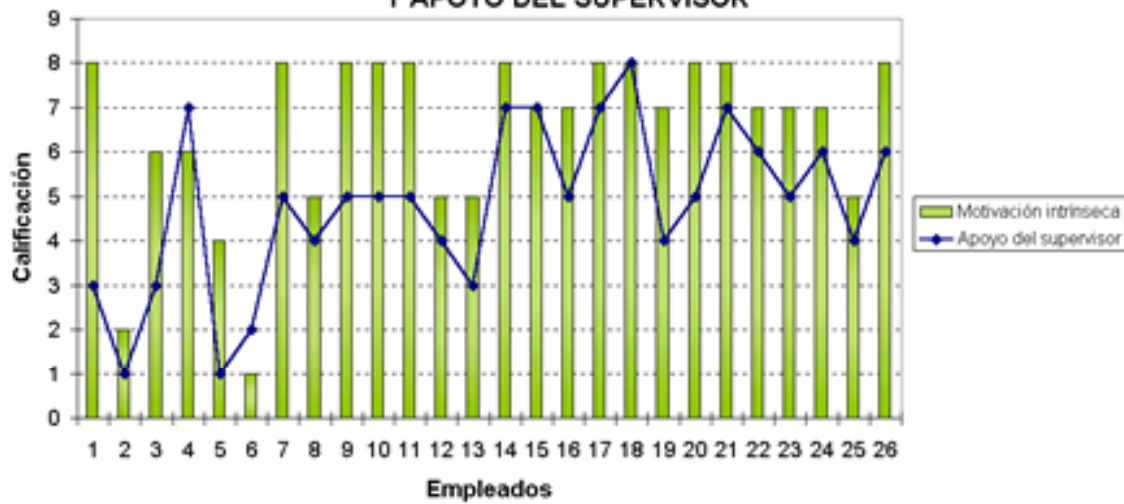
GRÁFICA #6
RELACIÓN ENTRE MOTIVACIÓN INTRÍNSECA Y EL COMPROMISO DE LOS EMPLEADOS



GRÁFICA #7.
RELACIÓN ENTRE MOTIVACIÓN INTRÍNSECA
Y LA COHESIÓN DE LOS EMPLEADOS



GRÁFICA #8.
RELACIÓN ENTRE MOTIVACIÓN INTRÍNSECA
Y APOYO DEL SUPERVISOR



Estos resultados relacionados nos indican que la mayoría de los empleados se muestran altamente motivados, y estos a la vez, muestran un compromiso con su trabajo aceptable de manera general. También se observa una cohesión alta en los puestos administrativos y de supervisor (que corresponden a los empleados que van del 22 al 26 y del 18 al 21, respectivamente) pero no así en los operarios (que van del empleado 1 al 17), en donde la relación entre ellos se muestra un tanto alejada. Y de igual forma, el apoyo del supervisor se observa en un nivel bajo en su mayoría con respecto a la percepción de los operarios.

Esto indica que la mayoría de los empleados que sienten motivados influye en el grado de compromiso que sienten estos hacia su trabajo y hacia la empresa, también influye en el grado de cohesión y en el grado del apoyo de los supervisores. Por otro lado, estos resultados muestran la percepción de cada uno de los empleados respecto a las relaciones interpersonales, así como su motivación en el ámbito laboral, y de esta manera se puede distinguir cuales son los empleados que están por debajo del promedio, y con ello, los responsables de la empresa pueden tomar decisiones para corregir o alinear a los que están fuera del promedio permitido, como lo son los empleados dos, cinco, seis, y como lo podrían ser los empleados uno, tres, y trece.

CONCLUSIONES.

La motivación y el ambiente laboral constituyen dos temas de gran interés en la psicología organizacional, por sus implicaciones en la productividad del recurso humano en ambientes laborales y son indicadores de la calidad de vida en el trabajo.

En el presente trabajo, ambos aspectos, evidencian un funcionamiento promedio bueno y su relación entre sí; llegando a presentar niveles altos de motivación intrínseca. Presentan en general, mejor puntuación los empleados administrativos y los supervisores, no así los operarios.

Los resultados evidencian niveles altos de motivación y las variables compromiso, cohesión y apoyo del supervisor (referentes a la dimensión de relaciones de la escala de ambiente laboral) no diferencian tanto de esta relación, en términos generales son buenos. No así, sin embargo, en algunos empleados pertenecientes al grupo de operarios presentan los promedios más bajos.

Por lo tanto, la percepción del ambiente social que tienen los empleados en este lugar de trabajo es buena tomando en cuenta a la mayoría de los empleados, al mismo tiempo se detectan algunos trabajadores que no están acorde con la organización.

Es importante señalar que la primera hipótesis expuesta en el presente trabajo, “Existe buena relación entre la motivación intrínseca de los empleados y su percepción del ambiente laboral”, se acepta, porque la mayoría de los empleados encuestados, y de acuerdo a los resultados presentados, se encuentra por arriba del promedio estándar que marca el manual del ambiente social laboral (WES).

En lo referente a nuestra segunda hipótesis, “las relaciones interpersonales en la organización es una fuente de motivación en el ambiente laboral”. En términos generales sí se cumple, porque la mayoría de los trabajadores examinados sí son compatibles con la organización. Los que no se encuentran motivados ni identificados con la empresa, habría que ponerles especial atención para que, en un momento dado, no afecten los intereses de la organización.

Entonces se puede decir, que la motivación intrínseca puede mejorar el ambiente social laboral en esta compañía, y facilita las relaciones interpersonales de los trabajadores, dado que los resultados presentados en las gráficas así lo muestran.

SUGERENCIAS.

Para la motivación y su influencia en el ámbito laboral, se hacen las siguientes sugerencias:

Podría la organización incentivar a los empleados aún más, para sostener estos resultados, y más aún a aquellos que están por debajo del estándar recomendado para que la empresa siga manteniendo o elevando los promedios expuestos. Para esto es recomendable que incorporen la motivación como estrategia para alcanzar objetivos laborales y de producción.

Lograr que esta compañía vea a la motivación como un arma para alcanzar objetivos y metas. Promover la participación de la motivación en los problemas laborales, y sindicales dentro de las empresas para obtener resultados aceptables u óptimos.

Por último, resalta la necesidad de un adecuado manejo en la toma de decisiones y en los sistemas de comunicación para poner a los empleados de bajos promedios a la altura de los demás, para que tengan un rendimiento aceptable y no afecte los intereses de dicha organización.

El clima de la organización es un concepto importante que los responsables de la empresa habrá de comprender, porque es mediante la creación de un clima eficaz de la organización como puede dirigir la motivación de sus empleados. La eficacia de las organizaciones se puede aumentar creándole el clima que satisfaga las necesidades de los miembros y, al mismo tiempo, canalice su conducta motivada hacia las miras propias de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA.

- 1) Brunet, Luck. *“El clima del trabajo en las organizaciones”*. Definición, Diagnóstico y Consecuencias. Editorial Trillas, México 1999.
- 2) Chiavenato, Idalberto. *“Administración de Recursos Humanos”*. Editorial McGraw Hill. México, 1988.
- 3) Dessler, Gary. *“Organización y administración”*. Editorial Prentice Hall, 1993.
- 4) Gibson, J. L. *“Organizaciones, conducta, estructura y procesos”*. Editorial McGraw Hill, México D. F. 1985.
- 5) Katz, Daniel. *“Psicología social de las organizaciones”*, Trillas, México, 1988.
- 6) Koontz, Harold. *“Administración”*. 3a. edición., Editorial McGraw Hill, México, 1990.
- 7) Litwin, G. y Stringer, H. *“Organizational Climate”*, Simon & Schuster, N.Y, 1978
Maier, Norman R.F.
- 8) Moss, Rudolph H. *“Work Enviroment Scale Manual”*. Second Edition. Consuting Psychologists Press, Inc. Palo Alto, California, U. S. A. 1986.
- 9) Pigors, Paul; Meyers, Charles. *“Administración de Personal”*. Compañía Editorial Continental, México 1985.
- 10) Reyes Ponce, Agustín. *“Administración de Personal”*. Editorial Limusa, México 1971.
- 11) Robbins, Stephen P. *“Comportamiento Organizacional”*. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. México, 1994.
- 12) Hernández Sampieri, R.; Fernández Collado, C.; Baptista Lucio, P. *“Metodología de la Investigación”*. Tercera Edición. Editorial McGraw Hill Interamericana. México, 2003.
- 13) Vroom, Victor H; Deci, L. E. *“Motivación y alta dirección”*. Editorial Trillas. México, 1979.

ANEXO.

LASTUR S. A. DE C. V. ESCALA DE AMBIENTE LABORAL (WES).

Instrucciones:

Lea cuidadosamente cada afirmación de la escala y después, en la hoja de respuestas, marque con una **X** en el renglón señalado con la letra **C (Cierto)**, si cree que la afirmación **es cierta** para su ambiente de trabajo o una **X** en el renglón señalado con la letra **F (Falso)**, si la afirmación **no es cierta** para su ambiente de trabajo.

Ejemplo: Pregunta 1.

C **X** F

CUESTIONARIO².

Use una X como en el ejemplo: por favor use lápiz con goma, no use pluma.

1. El trabajo es verdaderamente algo que te reta.

C F

2. Los compañeros de trabajo se interesan por ayudar a hacer sentir bien al nuevo empleado.

C F

3. Los supervisores les hablan cordialmente a los empleados.

C F

4. Son claras las metas que deseas alcanzar en tu labor.

C F

² Las preguntas correspondientes a Compromiso corresponden: 1, 5, 9, 13, 17, 21, 25, 29, y 33.

Las de Cohesión son: 2, 6, 10, 14, 18, 22, 26, 30, y 34.

Las correspondientes a las de Apoyo del supervisor son: 3, 7, 11, 15, 19, 23, 27, 31, y 35.

Las preguntas de Motivación intrínseca corresponden a las preguntas 4, 8, 12, 16, 20, 24, 28 y 32.

5. No hay mucho espíritu de trabajo en grupo.
C _____ F _____
6. El ambiente social en esta Empresa es individualista.
C _____ F _____
7. Los supervisores usualmente elogian a un empleado que hace algo bien.
C _____ F _____
8. Haces las cosas lo mejor que puedes.
C _____ F _____
9. Mucha de la gente nada más viene a cumplir con sus horas de trabajo.
C _____ F _____
10. La gente toma un interés personal en cada uno de los demás.
C _____ F _____
11. Los supervisores tienden a desalentar la crítica de sus empleados hacia ellos.
C _____ F _____
12. Sientes que las personas cercanas a ti se interesan por lo que haces y por cómo estás.
C _____ F _____
13. La gente parece enorgullecerse de pertenecer a la organización.
C _____ F _____
14. Los empleados muy raramente se reúnen después del trabajo.
C _____ F _____
15. Usualmente los supervisores dan todo el crédito a las ideas que aportan los empleados.
C _____ F _____

16. Experimentas crecimiento personal a través de tu labor regular.

C _____ F _____

17. La gente pone mucho esfuerzo en lo que hace.

C _____ F _____

18. La gente expresa francamente lo que se siente.

C _____ F _____

19. Los supervisores a menudo critican a los empleados sobre cosas sin importancia.

C _____ F _____

20. Estás orgulloso de los aportes que haces en tu trabajo.

C _____ F _____

21. Poca gente se presta como voluntario.

C _____ F _____

22. Los empleados a menudo comen algún alimento juntos.

C _____ F _____

23. Los empleados generalmente tienen confianza para pedir un aumento.

C _____ F _____

24. Sientes que tu actividad te lleva por el camino del éxito.

C _____ F _____

25. Es realmente un lugar lleno de vida.

C _____ F _____

26. Los empleados que difieren grandemente de otros en la organización no se llevan bien con otros.

C _____ F _____

27. Los supervisores esperan demasiado de sus empleados.

C _____ F _____

28. Te sientes obstruido en tu actividad.

C _____ F _____

29. Es difícil hacer que la gente haga trabajo extra.

C _____ F _____

30. Los empleados a menudo hablan con otros sobre sus problemas personales.

C _____ F _____

31. Los empleados discuten sus problemas personales con supervisores.

C _____ F _____

32. Sientes que tu tanque de energía siempre está lleno.

C _____ F _____

33. El trabajo es muy interesante.

C _____ F _____

34. A menudo la gente causa problemas al hablar a espaldas de los compañeros.

C _____ F _____

35. Los supervisores realmente defienden a su gente.

C _____ F _____

¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!