

Running head: MOTIVACION LABORAL

Motivación Laboral: factor determinante para las tiendas EMYCO

Aidé Galeno Hernández, Oscar González Pérez & Samuel Muñoz González

Universidad del Valle de México, Campus Lomas Verdes

Abstract

La motivación al actuar como fuerza impulsora de la conducta humana, es un elemento de importancia en cualquier ámbito de la vida, pero cobra un especial valor en el trabajo ya que es en esta actividad que ocupamos gran parte de nuestra existencia, por lo que es necesario estar motivados por ella de modo que no se convierta en una actividad alienada y opresora; si no más bien en un medio que nos produzca satisfacción

La presente investigación se llevó a cabo en las tiendas EMYCO S.A de C.V, basados en una corriente Aristotélica, con el objetivo de describir cuales son los factores que están limitando al personal en su desempeño diario, obstaculizando la mejora continua de la empresa y generando altos índices de rotación.

Por ser una investigación que busca explicaciones tentativas del fenómeno a manera de preposiciones se permite omitir una hipótesis del caso debido que su esencia es de manera empírica.

El desarrollo de la investigación se lleva acabo mediante testimoniales de diferentes empleados, de tal manera que se permita facilitar y diferenciar cada uno de los puntos críticos que se deben de atacar en grupo Emyco, y así optimizar la eficiencia y eficacia del factor humano.

INDICE

<i>Abstract</i>	2
<i>I.- Planteamiento del Problema.</i>	4
1.1.-Antecedentes	4
1.2.-Justificación	6
1.3.-Pregunta	7
1.4.-Objetivo	7
1.5.-Hipótesis	7
<i>II.- Marco Referencial.</i>	8
2.1.- Motivación Laboral	8
2.2.- Conceptos de Motivación Laboral	8
2.3.-Motivación y Conducta:	9
2.4.-Ciclo Motivacional	10
2.5.-Motivación en la Gestión Empresarial	11
2.6.- Motivación e Individualidad	12
2.7.- Elementos que Influyen en la Motivación Laboral:	14
2.8.- La Motivación en el Trabajo	16
2.9.- Organización Inteligente	17
2.10.-Teorías de Motivación	17
<i>III.- Metodología</i>	25
3.1.-Tipo de Investigación	25
3.2.- Procedimiento	26
3.3.-Guión	28
<i>IV.- Resultados</i>	30
4.3.-Conclusiones	30
<i>VI.-Anexos</i>	33

I.- Planteamiento del Problema.

1.1.-Antecedentes

A continuación se citan diversas investigaciones que se interrelacionan con nuestro estudio (“Motivación, factor determinante para las tiendas EMYCO”), con el objeto de conocer parámetros y lineamientos que se han utilizado para el desarrollo del mismo. Los Antecedentes que utilizamos como plataforma de este primer capítulo esta basado en cinco Tesis determinadas de la siguiente manera.

En primer lugar el documento revisado consiste en una tesina de la UVM, elaborado por Maria del Pilar Ortiz Sierra la cual lleva por nombre “Motivación para Empleados del Servicio al pasajero en tierra de American Airlines”, el cual tiene como objetivo lograr que los empleados se sientan contentos en su trabajo para lograr un mejor rendimiento y así al mismo tiempo cubrir sus necesidades.

La metodología que plantea es Deductiva ya que las consecuencias son comprobables empíricamente, mediante la descripción de su objeto central, logrando así un panorama mas preciso de la magnitud del problema, la hipótesis la omiten ya que mencionan no tenerla por el tipo de investigación a realizar.

Los resultados que propone para lograr motivar a los empleados de la línea aérea son mediante: la capacitación, seguridad en el empleo, mejora en la comunicación, una reestructuración del trabajo, empleados nuevos y mejores prestaciones.

Como *segundo antecedente* consideramos importante enfocarnos en la tesis de la UVM, elaborado por Lic. Maria Angélica Aguilera Gómez la cual lleva por nombre “Incentivos Económicos y Adiestramiento; Factores Determinantes para el incremento de la productividad (Análisis de una empresa de Servicios”, donde se muestra como objetivo analizar la influencia

del adiestramiento y los incentivos económicos para incrementar la productividad de los empleados del departamento de cajas, en una cadena de tiendas de autoservicio, durante cuatro quincenas de acuerdo a las especificaciones establecidas por la misma.

La metodología que plantea es a través de Método Científico, por trabajar a través de repeticiones, logrando así un panorama mas preciso de la magnitud del problema.

Los resultados obtenidos concluyen que el estilo de administración del incentivo provoca un rechazo hacia la capacitación del servicio ya que este punto no es tomado en cuenta para su otorgamiento, es decir solo se toma el número de artículos escaneados.

Analizando la continuidad de las distintas tesis revisamos una *tercer Tesis* de la UVM, elaborado por la Lic. Claudía Lobato Padilla y Lic. Ana Luisa Ramírez Patiño la cual lleva por nombre Clima Laboral “El caso de una empresa”, el cual tiene como objetivo conocer y evaluar el mayor numero de aspectos o dimensiones que existen en una organización y que en determinado momento pueden mejorar las situaciones de trabajo o deteriorarlas.

La metodología que plantea es un método de caso a través de un cuestionario, logrando de esta manera obtener un mayor panorama del objeto de estudio.

Los resultados obtenidos concluyen que la ausencia y falta de posibilidades de crecimiento en la organización, las relaciones jerárquicas crean problemas, falta de reconocimiento en el trabajo, también de acuerdo a la hipótesis plateada, esta es valida toda vez que la diferencias de género y jerárquicas son variables.

Así mismo tenemos la tesis elaborada por la Lic. Nelly Maria Porras Carmona la cual lleva por nombre “El Factor Determinante para el Éxito de una Empresa”, donde la problemática es la carencia de motivación en el personal de un corporativo hotelero.

Y plantean una metodología científica mediante la observación, análisis del caso.

Los resultados obtenidos concluyen que este Plan ayudará en gran Medida a los Trabajadores del Corporativo Hotelero a canalizar todas sus necesidades por medio de una perfecta comunicación que deberá permanecer siempre abierta por parte de directivos y empleados.

Por ultimo, revisamos la tesis de la UVM, elaborado por la Lic. Claudia Rabago Zermeño la cual lleva por nombre “Implementación de un programa Motivacional para Mejorar el nivel de productividad en la micro empresa herramienta de calidad”, el cual tiene como objetivo Proveer a la micro empresa Herramientas d Calidad de un Programa motivacional, a fin de lograr un mejor nivel en la productividad de sus empleados.

La metodología que plantea es un Método de caso a través de un Cuestionario.

Los resultados obtenidos concluyen que Cuando un empleado percibe la motivación que su jefe le da, realiza mejor su trabajo con agrado y entusiasmo. Tal es el caso de la empresa de estudio de herramientas de calidad; en la que se observó que en general los empleados están motivados por el dueño, quien a su vez mostró interés en ellos, en seguir motivándolos a través de la capacitación, comunicación efectiva y buen trato. Así como en actualizarse en las nuevas técnicas sobre motivación de personal.

De acuerdo a las investigaciones anteriores podemos conocer situaciones previas que van muy ligadas a nuestro objeto de estudio el cual se enuncia a continuación.

1.2.-Justificación

Grupo Emyco es una compañía 100% mexicana establecida en 1926, donde su misión es fabricar y comercializar el portafolio de marcas de calzado que mejor atienda los requerimientos de los consumidores y así generar una rentabilidad adecuada y sostenible para los accionistas.

Pero, ¿Qué papel juega el factor humano para la empresa?, ¿Es gente reconocida por su labor diario?, en base a estas premisas decimos que el hombre necesita que sea reconocido por lo que hace, de esta manera se mantendrá activo; y bien ¿Quién podría trabajar en un sitio al cual no se le ha hecho aseo en un mes? , ¿Quién sería capaz de trabajar en una oficina sin la luz adecuada? La respuesta a estos y muchos más interrogantes que tienen que ver con la higiene y seguridad del trabajo son el objeto de estudio que se persigue.

Por lo cual la presente investigación , tratará de aquellas actividades importantes para el mantenimiento de las condiciones físicas y psicológicas del personal dentro de la empresa Emyco.

1.3.-Pregunta

¿Que factores se necesitan para que el personal de la empresa EMYCO, se sienta motivado para realizar de manera eficiente y eficaz su trabajo logrando así cubrir las necesidades de la empresa y a su vez las propias?

1.4.-Objetivo

Describir los factores que limitan al personal para sentirse motivado en la empresa, a fin de generar una mejora en su desempeño diario.

1.5.-Hipótesis

“En una investigación podemos tener una, dos o varias hipótesis, así mismo a veces no se tienen hipótesis” (Sampieri, *metodología de la investigación*), en nuestro caso no la tendremos ya que estamos buscando explicaciones tentativas del fenómeno formuladas a manera de preposiciones. En este caso no se realizara una hipótesis como tal, ya que este análisis de caso se llevara de manera empírica.

II.- Marco Referencial.

2.1.- Motivación Laboral

Surge por el año de 1700, en el viejo mundo europeo, cuando los antiguos talleres de artesanos se transformaron en fabricas donde decenas y centenares de personas producían operando máquinas; los contactos simples y fáciles entre el artesano y sus auxiliares se complicaron. Había que coordinar innumerables tareas ejecutadas por un gran número de personas y cada una de ellas pensaba de manera distinta, empezaron los problemas de baja productividad y desinterés en el trabajo. Surge como alternativa ante los conflictos, la falta de entendimiento entre las personas, la desmotivación, la baja productividad y el desinterés, por mencionar algunos; es una alternativa que logró la mediación entre los intereses patronales y las necesidades o expectativas de los trabajadores, porque en donde existen varias personas laborando, las relaciones se complican y hay que emplear la cabeza para reflexionar, decidir y comunicar. El Psicólogo F: Dorsch, menciona que la motivación es "el trasfondo psíquico e impulsor que sostiene la fuerza de la acción y señala la dirección a seguir" (Dorsh, 2000). Los seres humanos actuamos siguiendo determinados móviles y buscando fines; siempre obedeciendo a motivaciones de diversos géneros. Podemos decir que la motivación es considerada como "el conjunto de las razones que explican los actos de un individuo" o "la explicación del motivo o motivos por los que se hace una acción".

2.2.- Conceptos de Motivación Laboral

Motivación:

La palabra motivación se deriva del vocablo latín *movere* que significa mover (Zornoza, 2005). La motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo; es decir, la motivación nos dirige para satisfacer la

necesidad; es a la vez objetivo y acción. Sentirse motivado significa identificarse con el fin, en caso contrario, sentirse desmotivado representa la pérdida del interés y al significado del objetivo o lo que es lo mismo, la imposibilidad de conseguirlo. La motivación es el resultado de la interacción del individuo con la situación. Señala Stoner que los gerentes e investigadores de la administración se han enfrentado al concepto de la motivación, ya que se tiene asimilada una idea general de lo que éste concepto abarca, pero cabe hacer hincapié en lo que piensan diversos autores con respecto a este fenómeno.

"La motivación es, en síntesis, lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía." (Solana Ricardo F Administración.484)

"Los factores que ocasionan, canalizan y sustentan la conducta humana en un sentido particular y comprometido." (Stoner, James Freeman P. 484).

Decir que los administradores motivan a sus subordinados, es decir, que realizan cosas con las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducir a los subordinados a actuar de determinada manera." (Koontz Harold, P. 501).

2.3.-Motivación y Conducta:

Con el objeto de explicar la relación motivación-conducta, es importante partir de algunas posiciones teóricas que presuponen la existencia de ciertas leyes o principios basados en la acumulación de observaciones empíricas. Existen tres premisas que explican la naturaleza de la conducta humana. Estas son:

a) El comportamiento es causado. Es decir, existe una causa interna o externa que origina el comportamiento humano, producto de la influencia de la herencia y del medio ambiente.

b) El comportamiento es motivado. Los impulsos, deseos, necesidades o tendencias, son los motivos del comportamiento.

c) El comportamiento está orientado hacia objetivos. Existe una finalidad en todo comportamiento humano, dado que hay una causa que lo genera. La conducta siempre está dirigida hacia algún objetivo.

2.4.-Ciclo Motivacional

Si enfocamos la motivación como un proceso para satisfacer necesidades, surge lo que se denomina el ciclo motivacional, cuyas etapas son las siguientes:

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

El ser humano se encuentra inmerso en un medio circundante que impone ciertas restricciones o ciertos estímulos que influyen decididamente en la conducta humana. Es indudable también que el organismo tiene una serie de necesidades que van a condicionar una parte del comportamiento humano.

Así, por ejemplo, cuando tenemos hambre nos dirigimos hacia el alimento. Allí tenemos una conducta. El organismo al accionar la conducta, no siempre obtiene la satisfacción de la necesidad, ya que puede existir alguna barrera u obstáculo que impida lograrla, produciéndose de esta manera la denominada frustración, continuando el estado de tensión debido a la barrera que impide la satisfacción. La tensión existente o no liberada, al acumularse en el individuo lo mantiene en estado de desequilibrio. Sin embargo, cabe señalar que cuando una necesidad no es satisfecha dentro de un tiempo razonable, puede llevar a ciertas reacciones como las siguientes:

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

2.5.-Motivación en la Gestión Empresarial

Para la mejor comprensión de los recursos humanos en el ámbito laboral, es importante conocer las causas que originan la conducta humana. El comportamiento es causado, motivado y orientado hacia objetivos. En tal sentido, mediante el manejo de la motivación, el administrador puede operar estos elementos a fin de que su organización funcione más adecuadamente y los miembros de ésta se sientan más satisfechos; en tanto se controlen las otras variables de la producción. Al respecto, James A. F. Stonner, R. Eduard Freeman y Daniel A. Gilbert Jr. (1996) señalan que "los gerentes y los investigadores de la administración llevan mucho tiempo suponiendo que las metas de la organización son inalcanzables, a menos que exista el compromiso permanente de los miembros de la organización. La motivación es una característica de la psicología humana que contribuye al grado de compromiso de la persona." En ese mismo

contexto, Judith Gordón señala que: "todos los administradores enfrentan un reto enorme: motivar a los empleados para que produzcan los resultados deseados, con eficiencia, calidad e innovación".

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

Entonces, ahora, la gran preocupación es: ¿Qué induce a las personas a comportarse, pensar o sentir de una determinada manera?; ¿cómo identificar los factores que motivan a los trabajadores para producir más y mejor? Las teorías y las investigaciones en el campo de la motivación proporcionan un medio sistemático de diagnosticar el grado de motivación y de recomendar maneras de mejorarla.

Conocer los móviles de la motivación es tan complejo como compleja es la naturaleza humana.

Si analizamos los motivos por los cuales una persona trabaja o aporta su esfuerzo a una organización, encontraremos que existen muchos factores. Desde querer tener dinero que le permita por lo menos cubrir sus necesidades básicas, hasta aspiraciones superiores como la autorrealización. Dada esta complejidad, existen diversas teorías que tratan de explicar las causas, acciones y consecuencias de la motivación. Esta situación necesariamente conlleva, por un lado, tener en consideración los aspectos socio-culturales de la sociedad donde se desenvuelve el trabajador y por otro lado la individualidad de éste.

2.6.- Motivación e Individualidad

Considerando la individualidad de las personas, cada uno valora o conceptualiza a su manera las circunstancias que le rodean. Las personas tienen mucho en común, pero cada persona es individualmente distinta. Además, estas diferencias son casi siempre sustanciales más que

superficiales. Sucede que lo que una persona considera recompensa importante, otra persona podría considerarlo como inútil; pues las personas difieren enormemente en el concepto y la forma de percibir las oportunidades de tener éxito en el trabajo. Las diferencias individuales significan que la gerencia logrará la motivación más notable entre los empleados tratándolos también en forma distinta.

Muchos empresarios hablan de la "motivación hacia el trabajo" como si el trabajo fuera el factor orientador de la conducta y como si la labor fuese capaz de incitar, mantener y dirigir la conducta. En otras palabras, se trata de convertir al trabajo en un fin; sin embargo, resulta evidente que para la mayoría de las personas el trabajo no es sino un medio. Todas las personas, siempre que actúan lo hacen primero para satisfacer una necesidad personal; éste es un postulado en la administración de persona.

En lo que atañe a la motivación, es obvio pensar que las personas son diferentes: como las necesidades varían de individuo a individuo, producen diversos patrones de comportamiento. Los valores sociales y la capacidad individual para alcanzar los objetivos también son diferentes. Además, las necesidades, los valores sociales y las capacidades en el individuo varían con el tiempo.

Un ejemplo que explica lo manifestado es el caso de la organización que emplea medios de recompensa o sanción para tratar de influir sobre la conducta de sus miembros; trata de que aprendan cuáles son los tipos de actuación adecuados dentro de la organización. Desde luego, los que consideran adecuados dichos parámetros contribuyen con su esfuerzo decisivo a lograr los objetivos de la organización, mientras que otros tendrán una actitud negativa, y otros de indiferencia. La conclusión es lógica: para que se realice un aprendizaje efectivo, los incentivos o premios deben estar constituidos de manera que sirvan para lograr los objetivos personales de los

trabajadores. Ahora bien, ¿cuáles son esos objetivos personales? Evidentemente, como su nombre lo indica, los estrictamente individuales; sin embargo, ya sea tomando como base una "naturaleza humana" común a todos los hombres, o bien recurriendo al concepto de cultura, se podrá encontrar objetivos o motivaciones generales que pueden reducirse a unas pocas categorías, sin dejar de tener en cuenta que esas motivaciones generales están matizadas por la individualidad.

Conforme las poblaciones de trabajadores de las organizaciones se van diversificando cada vez más, se va volviendo importantísimo reconocer la singularidad de las necesidades.

Identificar y responder a la singularidad del personal se convierte en un tema crítico para la buena administración. Diagnosticar las necesidades y a partir de allí encontrar el camino para cumplir las necesidades insatisfechas, puede aumentar la motivación.

Las teorías y las investigaciones en el campo de la motivación proporcionan un medio sistemático de diagnosticar el grado de motivación y de recomendar maneras de mejorarla.

La motivación es un factor que debe interesar a todo administrador: sin ella sería imposible tratar de alcanzar el funcionamiento correcto de su organización, por ende el cumplimiento de los objetivos.

2.7.- Elementos que Influyen en la Motivación Laboral:

- Ambiente Confortable:

Factor importante en el desempeño de los trabajadores, es el ambiente que los rodea, éste debe ser confortable, que ofrezca seguridad, que no tenga excesivos mecanismos de supervisión, control o vigilancia, y que permita cierta movilidad interpretada como libertad.

- Ambiente La Motivación:

La gente trabaja por diversas razones; lo que es importante para uno, quizás no tenga importancia para otro. La motivación es algo personal y los gerentes deben conocer a sus empleados individualmente para saber qué es lo que los motiva. Algunos trabajan para satisfacer sus necesidades básicas para sobrevivir, mientras que otros buscan seguridad; otros más trabajan para satisfacer su propio ego o algo aún más profundo.

- Comunicación:

Por comunicación organizacional entendemos el estudio de procesos comunicacionales que tienen lugar dentro de los grupos sociales en torno a objetivos comunes, es decir organizaciones.

- Comunicación Organizacional:

Todo proceso organizacional se rige hacia el futuro por una visión que se desarrolla a través de la comunicación, por lo tanto la comunicación y es determinante en la dirección y el futuro de la organización. Por "comunicación organizacional", en términos muy amplios, se entenderá el estudio de los procesos comunicacionales que tienen lugar dentro de los grupos sociales en torno a objetivos comunes, es decir, organizaciones. Con respecto a los canales o medios utilizados para informar, debe señalarse la existencia de una gama extensa. Pueden ser un medio directo, cuando se produce el contacto interpersonal. Sin embargo, aún dentro de este contexto puede señalarse variantes como el teléfono, intercomunicadores, monitores, televisión y otros adelantos tecnológicos. Los documentos escritos son, naturalmente, importantes en este proceso.

- **Cultura Organizacional:**

Todo proceso organizacional se rige hacia el futuro por una visión, todo proceso organizacional se desarrolla a través de la comunicación, por lo tanto la comunicación y es determinante en la dirección y el futuro de la organización.

- **Incentivos:**

Son utilizados, para demostrar que el personal es tomado en cuenta, ya que es más productivo para la organización retribuir al empleado porque de esta manera rinde mucho más.

- **Motivación Del Empleado:**

Los investigadores han descrito dos tipos de motivación de acuerdo a la fuente del refuerzo para el trabajo: motivación extrínseca e intrínseca.

- **Motivación Extrínseca:**

En la motivación extrínseca, el empleado señala conductas de trabajo atribuibles a resultados derivados de fuentes diferentes del trabajo mismo (compañeros de trabajo, supervisor del empleado o la organización misma).

- **Motivación Intrínseca:**

En un estado de motivación intrínseca, el empleado muestra comportamientos de trabajo atribuibles a resultados derivados del trabajo mismo.

2.8.- La Motivación en el Trabajo

Los complejos factores que mueven a un individuo a trabajar no pueden ser reducidos a una motivación puramente económica. Una afirmación de este tipo es errónea ya que las personas trabajan a pesar de tener sus necesidades económicas completamente satisfechas. Las motivaciones que llevan al hombre a trabajar abarcan recompensas sociales como la interacción social, el respeto la aprobación, el estatus y el sentimiento de utilidad. Si la motivación fuera

simplemente económica bastaría con subir los sueldos para motivar a los empleados a subir su productividad, pero la experiencia no muestra que sea así. El trabajo proporciona una manera de satisfacer muchas necesidades y sentir un sentido de importancia frente a los ojos propios como frente a los demás.

2.9.- Organización Inteligente

Son organizaciones que reconocen el poder y el talento de la gente para impactar positivamente en el negocio, abren espacios para una comunicación abierta, eliminan interferencias para agilizar decisiones, crean equipos y redes internas para lograr interdependencia frente a objetivos comunes y desarrollan verdaderas organizaciones de aprendizaje.

2.10.-Teorías de Motivación

Teoría de Taylor:

Taylor (Gestión del cambio) ve al salario como el gran (y casi el único) motivador, por lo que diseña sistemas de retribución variable a prima, en los que la máxima ganancia se obtiene con el punto de productividad que considera óptimo y que es el máximo sostenible: el más alto que no ocasiona tal desgaste en el trabajador que no sea posible mantener en los períodos siguientes. El taylorismo generó un profundo malestar entre los trabajadores, que se opusieron a él por todos los medios a su alcance, hasta conseguir que se restringiera al máximo su aplicación.

Teoría de Elton Mayo basada en La Escuela de Relaciones Humanas:

Hacia 1920, las investigaciones sobre la sociología y la psicología industrial, se desplazan hacia la ergonomía: estudiar las condiciones óptimas de confort en el trabajo. Elton Mayo descubre las necesidades sociales en el trabajo: las personas no sólo buscan comodidad y salario

en su trabajo, sino que su rendimiento laboral va a venir condicionado por lo gratificadas que se sientan por el contacto con otros seres humanos en su trabajo. Las relaciones con los jefes y compañeros se consideraban clave a la hora de determinar el rendimiento laboral.

Teoría de Herzberg basada en los factores Higienizantes y Motivadores

F. Herzberg desarrolló la teoría de MASLOW en el sentido de que existen dos tipos de motivos:

- Saciables:

fisiológicos y de seguridad. Dejan de actuar como motivadores en el momento en que pasan a estar razonablemente atendidos.

- Insaciables:

afecto, logro, autoestima, autorrealización, de los cuales nunca tenemos bastante y, aunque estén atendidos, siguen siendo poderosos motivadores del comportamiento humano.

HERZBERG profundizó en la diferenciación entre dos tipos de motivos:

- Los factores higienizantes [saciables] son causa de insatisfacción y desmotivación de los trabajadores cuando no están correctamente atendidos, pero por muy bien que se cubran, nunca llegan a generar satisfacción y motivación. Ejemplos: salario, relaciones con el jefe y con los compañeros, política y organización de la empresa, instalaciones, horario, vacaciones.

Los factores motivadores: son los que producen satisfacción y motivación en los trabajadores cuando están bien atendidos, y cuando no lo están, son neutros, pero no pueden provocar insatisfacción y desmotivación. Se refieren al contenido del propio trabajo en sí mismo. Ejemplos: funciones que se realizan, grado de autonomía con que se desempeñan, responsabilidad, formación, desarrollo de capacidades que aporta el puesto, iniciativa y creatividad que implica.

Motivaciones de logro de David McClelland

Las aportaciones de *MCCLELLAND* al campo de la motivación laboral constituyen el paradigma vigente y no superado aún en nuestros días. La teoría de la motivación de logro es la continuación de la (Ley del Efecto) de *THORNDIKE*, según la cual todos buscamos obtener premios y evitar castigos.

¿En todos nosotros son igual de fuertes la tendencia de buscar éxitos y evitar fracasos?

Hay personas arriesgadas que no dudan en exponerse al fracaso con tal de perseguir el éxito.

Hay personas conservadoras que renuncian a sus posibilidades de éxito con tal de no correr riesgos.

El motivo de logro va desde la búsqueda de satisfacciones a evitar los reveses; es muy importante en puestos de mando y dirección, ya que va a condicionar decisivamente el estilo de toma de decisiones y la reacción ante las amenazas y oportunidades.

Resumen de algunas conclusiones acerca de la teoría de motivación de logro:

Está relacionada con la autoestima, la confianza en uno mismo y la esperanza de éxito o experiencias positivas en relación con el futuro (optimismo). Las personas con alto motivo de logro creen en sí mismas y no dudan en exponerse a situaciones de resultado incierto, ya que confían en salir airoso de ellas.

Búsqueda de situaciones de cierta incertidumbre, con probabilidad de éxito 0,50 y de fracaso de 0,50. En estas condiciones es donde más va a depender de uno mismo el resultado, por lo que el reto es máximo.

Las personas que tienen baja motivación de logro prefieren las situaciones de probabilidades de éxito y fracaso extremas: situaciones de baja incertidumbre, en que la probabilidad de éxito sea de 0,90 y la de fracaso de 0,10 o viceversa. La razón es que el resultado

se deberá más a la situación, al entorno, que a uno mismo, por lo que realmente no hay una exposición al fracaso importante.

Teoría De Shein Del Hombre Complejo.

La teoría de Shein se fundamenta en:

- (a) Por naturaleza, el ser humano tiende a satisfacer gran variedad de necesidades, algunas básicas y otras de grado superior;
- (b) Las necesidades, una vez satisfechas, pueden reaparecer (por ejemplo, las necesidades básicas), otras (por ejemplo, las necesidades superiores) cambian constantemente y se reemplazan por necesidades nuevas;
- (c) Las necesidades varían, por tanto no sólo de una persona a otra, sino también en una misma persona según las diferencias de tiempo y circunstancias,
- (d) Los administradores efectivos están conscientes de esta complejidad y son más flexibles en el trato con su personal.

Finalmente el citado autor, dice que ellos evitan suposiciones generalizadas acerca de lo que motiva a los demás.

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.

Teoría De La Valencia— Expectativa De Vroom.

Vroom (1993) propone que la motivación es producto de la valencia o el valor que el individuo pone en los posibles resultados de sus acciones y la expectativa de que sus metas se cumplan. La importancia de esta teoría es la insistencia que hace en la individualidad y la variabilidad de las fuerzas motivadoras, a diferencia de las generalizaciones implícitas en las teorías de Maslow y Herzberg.

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

Teoría Motivacional de Maslow:

Siguiendo la línea iniciada por Elton Mayo, brilla con luz propia Abraham Maslow, cuya teoría de la motivación es un clásico en los textos sobre administración y dirección de empresas.

Maslow realiza una taxonomía de los motivos [necesidades] humanos:

- Elementales: fisiológicas y de seguridad.
- Intermedias: estima y afecto de los demás.
- Superiores: logro, autoestima y autorrealización personal.

Según Maslow, el ser humano privado de todo estará únicamente motivado por sobrevivir (obtener comida y bebida); satisfechas estas necesidades, serán sustituidas por la seguridad

(obtener abrigo, refugio y protección contra el peligro); ser estimado y querido por las demás personas y así hasta llegar a las necesidades más elevadas [autorrealización]: hacer realidad todo el potencial y la capacidad de la persona, que así llegaría al máximo desarrollo posible de sus facultades.

Resulta más difícil en nuestros tiempos cubrir las necesidades de afecto, que pasan a ser determinantes en la conducta de muchas personas y por eso son tan importantes como percibió acertadamente Elton Mayo.

Maslow, en su teoría motivacional, sugiere que las personas serían poseedoras de una tendencia intrínseca al crecimiento o auto perfección, una tendencia positiva al crecimiento, que incluye tanto los motivos de carencia o déficit como los motivos de crecimiento o desarrollo.

Maslow introduce el concepto de jerarquía de las necesidades, en la cual las necesidades se encuentran organizadas estructuralmente con distintos grados de poder, de acuerdo a una determinación biológica dada por nuestra constitución genética como organismo de la especie humana (de ahí el nombre de instintoides que Maslow les da).

La jerarquía está organizada de tal forma que las necesidades de déficit se encuentren en las partes más bajas, mientras que las necesidades de desarrollo se encuentran en las partes más altas de la jerarquía; de este modo, en el orden dado por la potencia y por su prioridad, encontramos las necesidades de déficit, las cuales serían las necesidades fisiológicas, las necesidades de seguridad, las necesidades de amor y pertenencia, las necesidades de estima; y las necesidades de desarrollo, las cuales serían las necesidades de auto actualización (self-actualization) y las necesidades de trascendencia.

Dentro de esta estructura, cuando las necesidades de un nivel son satisfechas, no se produce un estado de apatía, sino que el foco de atención pasa a ser ocupado por las necesidades

del próximo nivel y que se encuentra en el lugar inmediatamente más alto de la jerarquía, y son estas necesidades las que se busca satisfacer.

La teoría de Maslow plantea que las necesidades inferiores son prioritarias, y por lo tanto, más potente que las necesidades superiores de la jerarquía; "un hombre hambriento no se preocupa por impresionar a sus amigos con su valor y habilidades, sino, más bien, con asegurarse lo suficiente para comer" Solamente cuando la persona logra satisfacer las necesidades inferiores - aunque lo haga de modo relativo-, entran gradualmente en su conocimiento las necesidades superiores, y con eso la motivación para poder satisfacerlas; a medida que la tendencia positiva toma más importancia, se experimenta un grado mayor de salud psicológica y un movimiento hacia la plena humanización; se pueden clasificar en:

1. Necesidades de carencia o déficit:

a. Necesidades Fisiológicas.

La primera prioridad, en cuanto a la satisfacción de las necesidades, está dada por las necesidades fisiológicas, como lo son la de alimentarse y de mantener la temperatura corporal apropiada. Cuando estas necesidades no son satisfechas por un tiempo largo, la satisfacción de las otras necesidades pierde su importancia, por lo que éstas dejan de existir.

b. Necesidades de Seguridad.

Las necesidades de seguridad incluyen una amplia gama de necesidades relacionadas con el mantenimiento de un estado de orden y seguridad. Dentro de estas necesidades se encontrarían las necesidades de; sentirse seguros, la necesidad de tener estabilidad, la necesidad de tener orden, la necesidad de tener protección y la necesidad de dependencia. Muchas personas dejan suspendidas muchos deseos como el de libertad por mantener la estabilidad y la seguridad.

Muchas veces las necesidades de seguridad pasan a tomar un papel muy importante cuando no son satisfechas de forma adecuada, lo que se ve en la necesidad que tienen muchas personas de prepararse para el futuro y sus circunstancias desconocidas

c. Necesidades de amor y de pertenencia:

Dentro de las necesidades de amor y de pertenencia se encuentran muchas necesidades orientadas de manera social; la necesidad de una relación íntima con otra persona, la necesidad de ser aceptado como miembro de un grupo organizado, la necesidad de un ambiente familiar, la necesidad de vivir en un vecindario familiar y la necesidad de participar en una acción de grupo trabajando para el bien común con otros.

d. Necesidades de estima.

La necesidad de estima son aquellas que se encuentran asociadas a la constitución psicológica de las personas. Maslow agrupa estas necesidades en dos clases: las que se refieren al amor propio, al respeto a sí mismo, a la estimación propia y la autoevaluación; y las que se refieren a los otros, las necesidades de reputación, condición, éxito social, fama y gloria. Las necesidades de autoestima son generalmente desarrolladas por las personas que poseen una situación económica cómoda, por lo que han podido satisfacer plenamente sus necesidades inferiores. En cuanto a las necesidades de estimación del otro, estas se alcanzan primero que las de estimación propia, pues generalmente la estimación propia depende de la influencia del medio.

III.- Metodología

3.1.-Tipo de Investigación

La metodología que se aplica en la investigación no es mediante las ciencias exactas, sino por las ciencias administrativas, ya que existe una necesidad inminente en la empresa EMYCO de entender los hechos que los ataca día a día arrojando altos índices de rotación de personal. Por tal motivo la investigación que se lleva a cabo nos permite ver a los actores no como variables sino como un todo.

Por consiguiente las variables son ex post facto, con una temporalidad transversal, de tipo formal, donde la recolección de los datos se hizo a través de testimoniales en cada una de las tiendas Emyco, con participación de cuatro gerentes a cargo de Emyco centro, Emyco satélite, Florsheim centro y Florsheim satélite.

El eje del estudio parte de históricos llamados Reportes Retail, con los cuales la Empresa describe los hechos que se han suscitado al paso de los años dentro de la organización generando factores negativos que intervienen en la eficiencia y eficacia de las fuerzas de ventas de las tiendas EMYCO.

La base teórica con la cual partimos es la de F. Herzberg basada en los *Factores Higienizantes y Motivadores*, donde nos describen que existen dos vertientes principales para la motivación las cuales pueden ser saciables e insaciables ya que la principal característica se presenta por insatisfacción y desmotivación por falta de atención de la empresa, la cual describe perfectamente la insalubridad con la que se enfrentan los trabajadores de las tiendas Emyco.

3.2.- Procedimiento

La circunstancia que nos llevo a adoptar la teoría de *Herzberg* fueron las evidencias fotográficas (aproximadamente 120 imágenes) con la cuales pudimos apreciar, que las condiciones de trabajo no son optimas para llevarse acabo un buen desempeño laboral, limitando sus competencias e innovaciones que pudiera tener el empleado.

Es por ello que el instrumento que se ocupa para conocer la problemática son las entrevistas generadas en las tiendas, todo a través de un análisis de indicadores bien definido con la finalidad de facilitar la interpretación de las causas que aquejan al grupo EMYCO.

A continuación se presenta el modelo (VDI), que sirvió como apoyo en la investigación.

Dimensiones:

- D1 Importancia de trabajar en grupo Emyco.
- D2 Actitud actual del empleado de grupo Emyco sobre la empresa.
- D3 Conciencia de grupo Emyco sobre las condiciones de trabajo de su gente.
- D4 Expectativas del empleado de grupo Emyco sobre la empresa.

Derivado de las anteriores de dimensiones se generaron las siguientes preguntas para realizar el cuestionario que se utilizo en las testimoniales que se grabaron en el video:

N° Pregunta	Dimensión	Pregunta Formal
1)	(D1)	Platícanos ¿Qué tan importante es para ti grupo Emyco?
2)	(D1)	¿Como considerarías a grupo Emyco como un lugar para trabajar?
3)	(D2)	Actualmente ¿Cómo consideras físicamente tu lugar de trabajo?

4)	(D2)	¿Qué opiniones tienen de tus colaboradores con respecto a sus condiciones físicas de trabajo?
5)	(D2)	¿Cuáles crees que son actualmente las principales causas por las que tus colaboradores deciden salir de la empresa?
6)	(D3)	Hasta qué grado consideras que Emyco actualmente se está involucrando para generar mejoras en las condiciones de trabajo del equipo de ventas.
7)	(D3)) Tu como responsable de tienda ¿qué haces para mejorar las condiciones de trabajo de tu gente?
8)	(D4)	¿Qué crees que esperan de ti tus colaboradores como responsable de esta tienda en toda la extensión de la palabra?
9)	(D4)	¿Tu como responsable de esta tienda que esperas de grupo Emyco?
10)	(D4)	¿Cuál fue tu visión al ingresar al grupo Emyco?
11)	(D4)	¿Qué necesidades te cubre actualmente el trabajar en grupo Emyco?

3.3.-Guión

TIPO DE VIDEO	<i>Video investigación</i>		
TIPO DE GUIÓN	BOCETO		
CLIENTE	GRUPO EMYCO	DURACIÓN	20: min Aprox.
FORMATO	DVD- NTSC multi región	FECHA	Marzo 2008
DIRECCIÓN		VERSIÓN	1.0

No.	VIDEO	AUDIO	TIEMPO
1	<u>Video de introducción</u> Breve inducción de la empresa EMYCO.	Video	2.0 min.
2	<u>Metodología</u> Diseño de la Investigación enfocado a la motivación personal dentro de las organizaciones para cambiar paradigmas.	Video V.O.	1.0 min
2.1	<u>Antecedentes del tema de investigación</u> Se hace una breve descripción de la baja motivación de los vendedores dentro de las tiendas, derivado de la mala condición de la estructura en la parte posterior del piso de venta (Bodegas), de las tiendas EMYCO.	Video V.O.	1.5 min.
2.2	<u>Antecedentes del tema de investigación</u> Pregunta, Objetivo Hipótesis.	Video V.O.	2.0 min.
3	<u>Conceptos de motivación</u> Se mencionaran el concepto de motivación de acuerdo a la motivación organización que hoy impera en las	Video V.O.	1.0 min.

	organizaciones.		
4	<p><u>Imágenes de la situación en las tiendas EMYCO</u></p> <p>Se mostraran la situación actual dentro de las tiendas de la compañía EMYCO con las carencias y deficiencias que traen como consecuencia la disminución de la motivación.</p>	Video	3.0 min.
5	<p><u>Testimoniales del personal de EMYCO</u></p> <p>Los empleados de Emyco narraran su sentir actual referente a las condiciones internas de la tiendas.</p>	Video V.O.	6.0 min.
6	<p><u>Conclusiones y Recomendaciones</u></p> <p>Veremos desde distintos ángulos los resultados favorables como áreas de oportunidad para la empresa Emyco para generar las respectivas recomendaciones a fin de no volver a caer en la baja motivación.</p>	Video V.O.	4.0 min.

IV.- Resultados

Estos se muestran en el video, ya que mediante este instrumento podemos apreciar las malas condiciones con las que labora la gente de Grupo Emyco, de igual manera las quejas que imperan en las tiendas sin importar el área geográfica o jerarquización con la que cuenta cada uno de los puntos visitados, de igual manera se invita hacer una reflexión acerca de nuestro trabajo ya que independientemente del medio en el que nos desarrollamos debe imperar la visión del éxito, y superar todas las adversidades.

4.3.-Conclusiones

Basándonos en las imágenes tan impactantes que se muestran en el video se establecen las siguientes conclusiones:

- En la división de tiendas Retail en Grupo EMYCO se tiene el objetivo claro de un alcance de metas a través de ventas, y para que este genere resultados, se requiere de la consolidación de un equipo de trabajo constante y sólido, el cual se observa claramente que no es así toda vez que el porcentaje de rotación de su equipo de ventas es alto y se encuentra desmotivado por las condiciones impropias en su estancia laboral.
- Es muy importante destacar que la higiene del trabajo es de carácter preventivo, ya que se dirige a la salud y comodidad de un trabajador, evitando que este se enferme o se ausente parcial o totalmente de su sitio de trabajo. Para lograr esto, se puede educar a los trabajadores y jefes, indicándoles los peligros existentes y enseñándoles cómo evitarlos;
- Las condiciones de trabajo constituyen un elemento de gran importancia para el desarrollo de todos los procesos donde interviene el recurso humano. Las deficiencias en este sentido pueden ser causa de la aparición de la insatisfacción laboral. De ahí la

importancia de medir la percepción de los empleados con respecto a sus malas condiciones.

- El compromiso de los Gerente de tienda tiene que ser un pilar fundamental en la percepción de las condiciones de trabajo a fin de comunicar, y de igual manera prevenir siniestros que pudiesen dañar la estabilidad del trabajador.
- Se tiene que tener mucho cuidado y no dejar de lado estas observaciones, tanto en el área de operaciones como áreas administrativas a fin de no caer en la famosa “Ceguera de Taller”. Ya que el estar día a día en la operación pierde uno la visión de la problemática diaria la cual al dejar crecer puede generar un problema incontrolable.
- La empresa debe de tomar en cuenta el factor humano que lo integra , ya que el personal solo se siente un instrumento y cree no formar parte importante de la organización.
- Se propone crear conferencias sobre la importancia de mejorar la comunicación entre los empleados y una capacitación sobre seguridad e higiene, por que debido a la ausencia de estos factores, nos lleva a una desmotivación del personal.

V.-Referencias

Dorsch,A. (2000). Psicología General. México

Solan,Ricardo F. (1993). Administración de organizaciones. Buenos Aires

Díaz Genero (1988). Psicología del mexicano, México.

Stoner J. Freman R. Y Gilberth Daniel; Administración, México.

Mc Clelland D. C.; Informe Sobre el Perfil Motivacional, México.

www.motivacion.com

www.elmotivador.com

www.expansion.com

www.monografias.com

www.psiocomed.com

VI.-Anexos

