



## **CAPÍTULO II**

---

### **MARCO TEÓRICO**

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

En esta sección se abordaron en primer lugar los antecedentes de la investigación, estos permitieron relacionar el problema tratado con otros trabajos realizados, con el fin de que los investigadores obtuviesen aportes que respalden su estudio, además se constituyó la base teórica que sustenta todos los planteamientos y afirmaciones que se realizaron dentro de la investigación y por último se definió con claridad la variable que opera dentro de los objetivos y fines de la misma.

#### **1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN**

La motivación y satisfacción laboral son variables que ya han sido estudiadas en diversas investigaciones, esto indujo a revisar un conjunto de antecedentes que con su aporte nutren el sustento teórico y metodológico de esta investigación. De su revisión surgen las propuestas planteadas por:

Ojeda (2008), en su trabajo “Clima organizacional y Satisfacción Laboral en la clínica Servicios Médicos Colón” planteó como propósito principal establecer la relación existente entre el clima organizacional y la satisfacción laboral del personal que se desempeña en la clínica Servicios Médicos Colón de Ciudad Ojeda.

La metodología fue de tipo correlacional, no experimental y de campo. La población considerada fue de 85 empleados (as). La información se obtuvo con la aplicación de dos cuestionarios estructurados por preguntas de selección múltiple, con una escala de Lickert y el procesamiento a través de la aplicación de técnicas de estadística descriptiva.

El análisis de resultados puso de manifiesto la falta de motivación y estímulo de los empleados de la clínica objeto de estudio ante la asignación de tareas que satisfagan sus necesidades y en función de las metas organizacionales.

Se concluyó que dentro de la clínica Servicios Médicos Colon, existía un clima organizacional medianamente favorable, lo cual indicó, que hay procesos en la institución que no funcionan todo lo bien que se esperó y, adicionalmente, existe insatisfacción de los empleados respecto a los factores: salario, posibilidad de crecimiento, seguridad laboral y oportunidades de ascenso.

El **aporte** de este trabajo se ve representado por el estudio de la variable satisfacción laboral, la que a su vez guarda relación con la presente investigación. Por lo tanto, de este antecedente se pueden extraer referencias de instrumentos o técnicas de recolección de datos para medir este indicador. Además sirve de herramienta básica para interpretar los resultados que se obtengan.

Asimismo, Acosta, Cadenas y González, S. (2010), realizaron un trabajo de investigación cuyo objetivo principal fue proponer un plan estratégico de

gestión de recursos humanos para el mejoramiento del desempeño laboral en una empresa de servicios. Para el logro del mismo fue necesario diagnosticar la situación actual utilizando el enfoque de la matriz FODA; analizar las políticas y normas de la organización en el área de recursos humanos, identificar los factores que inciden en el desempeño laboral del personal de recursos humanos; formular las directrices estratégicas para el departamento de recursos humanos; establecer las acciones tácticas a aplicar en la gestión de recursos humanos, para el mejoramiento del desempeño laboral en una empresa de servicios y presentar la propuesta del plan estratégico.

Los basamentos teóricos se fundamentaron en los planteamientos de Alpander (2002), Serna (2005), Chiavenato (2005), Koontz y Weinhirch (2005) apoyada en una metodología ecléctica desarrollada en cinco (05) fases. Del mismo modo, la investigación fue de tipo proyectiva, descriptiva, con diseño de campo, transeccional o transversal y no experimental.

Los métodos de recolección de datos utilizados fueron la observación directa, revisión documental, entrevista no estructurada, matriz FODA y check list aplicados a una población de seis (06) Supervisores del área de recursos humanos utilizando la técnica de censo poblacional.

Los resultados de esta investigación permiten proponer estrategias y tácticas que fortalecen las ventajas competitivas que la firma posee para garantizar el éxito organizacional, recomendándose la aplicación de la misma para el mejoramiento del desempeño laboral, capacidad organizativa e

incrementar la posición competitiva en una empresa de servicios.

El **aporte** de esta investigación fue significativo para el presente trabajo de investigación ya que facilitó conocimientos sobre un plan estratégico de gestión de recursos humanos para el mejoramiento del desempeño laboral; el cual sirve de guía para el desarrollo de este estudio y así profundizar las bases teóricas de esta investigación.

Igualmente, Azuaje (2008), realizó una investigación que tuvo como objetivo general proponer un Plan de Estrategias de Motivación para el Personal Académico de la Universidad Nacional Abierta, Centro Local Metropolitano.

La investigación fue de campo, de carácter descriptivo bajo la modalidad de proyecto factible, lo que permitió el desarrollo de un diagnóstico para describir la variable: Motivación.

Como instrumento se empleó la técnica de la encuesta a través de un instrumento contentivo de 24 preguntas con cinco alternativas de respuesta: siempre, casi siempre, a veces, casi nunca, nunca, previamente sometido a una validez de contenido. El instrumento tuvo una confiabilidad de 0,70 a través del coeficiente de Cronbach. El cuestionario se aplicó a una muestra de 46 docentes que laboran en el Centro Local Metropolitano.

Entre las conclusiones se puede afirmar que el personal académico presenta factores desmotivantes en los indicadores: reconocimiento, capacitación, autonomía y tareas; y presenta factores de mantenimiento insatisfechos como: condiciones de trabajo, salario y supervisión.

Descrita la situación se procedió a la elaboración de un plan de estrategias conformado por una serie de encuentros vivenciales que permiten fortalecer los factores intrínsecos basados en la motivación al logro y al liderazgo.

El **aporte** de esta investigación radica en la variable Motivación la cual es abordada a plenitud en dicho trabajo y en base a ello se pueden tomar como referencia las metodologías de diagnóstico y de diseño de estrategias para el desarrollo de esta variable.

Finalmente, Marín, Villalobos y Zambrano (2010), realizaron una investigación sobre un “Plan estratégico motivacional para el cumplimiento del sistema integral de riesgos dirigido a los trabajadores de Pepsi – Cola Venezuela en la Universidad Rafael Beloso Chacín. Facultad de Ingeniería. Escuela de Industrial”.

El propósito de la investigación fue proponer un plan estratégico motivacional para el cumplimiento del sistema integral de riesgo dirigido a los trabajadores de la empresa PEPSI COLA VENEZUELA. El tipo de investigación fue descriptivo, de campo, para lo cual se procedió en atención a cuatro fases previas: el diagnóstico de la situación actual del proceso de los sistemas integrales de riesgo en la empresa, la identificación de los factores motivacionales que intervienen en el proceso de cumplimiento de sistemas; el nivel de cumplimiento de este y el grado de motivación que existe en los trabajadores para el cumplimiento del sistema.

Para ello se aplicaron una serie de instrumentos que arrojaron los siguientes resultados: (a) los factores motivacionales que intervienen en el

proceso de cumplimiento del sistema son la valoración de nuevas ideas, la preocupación por la seguridad, las oportunidades de adiestramiento y desarrollo profesional, el respeto a los derechos legales y el contar con insumos para realizar el trabajo en un ambiente de total seguridad; debiendo incentivarse el reconocimiento y aprecio por el cumplimiento de las normas, la participación activa en eventos y el ambiente físico del trabajo; (b) los trabajadores no ignoraron nunca las señalizaciones, ni protagonizan situaciones de riesgo por incumplimiento de la normativa, haciendo uso indebido de los equipos, los cuales no se aprecian desgastados; (c) el grado de motivación es alto, debido al desarrollo y consolidación de una cultura organizacional en materia de seguridad que favorece en el capital humano entrenado, la valoración y uso adecuado de los equipos según las tareas propias de los puestos de trabajo que realizan y no como elementos de accesorio.

Este trabajo fue seleccionado como antecedente para la presente investigación debido a que **aporta** los conocimientos básicos para la formulación de estrategias, proporcionando de esta manera, los conocimientos teóricos necesarios para soportar la importancia de este trabajo. Asimismo, ofrece los instrumentos necesarios para conocer cuál es el grado de motivación de los empleados de la empresa, así como también el análisis e interpretación de los resultados, con los cuales se desarrolla una solución consistente con las dificultades encontradas.

## **2. BASES TEÓRICAS**

En esta sección del trabajo de investigación, se presentan las diferentes teorías, enfoques y definiciones que sirven de respaldo a las variables de estudio, tales teorías o enfoques son utilizados como base para fundamentar el problema de la misma tomando como referencia varios autores los cuales con su esfuerzo contribuyeron a dar forma y respuesta coherente al presente trabajo de investigación.

### **2.1. ESTRATEGIA**

En este apartado se desarrolla todo lo concerniente a la estrategia, a saber: concepto, niveles, formulación, desdoblamiento y la planificación estratégica, la cual a su vez, contempla elementos como la visión, misión, valores personales y organizacionales, políticas y el diagnóstico estratégico. Todo esto, con el fin de abordar de manera teórica y conceptual los factores y procesos que hacen vida en el diseño de estrategias.

#### **2.1.1. CONCEPTO**

Primeramente, Mintzberg (1991) citado por Villalba (1996, p.13) define la estrategia como “un patrón de conducta observable, adoptado por las organizaciones en respuesta a imperativos de su entorno, sean éstos originados por las acciones de competidores, o por modificaciones del medio ambiente económico en donde se desenvuelve”. Una definición más formal la



provee Schermerhorn (2006, p. 158) el cual explica que una estrategia “es un plan de gran alcance que establece el rumbo y orienta la asignación de recursos para lograr las metas de largo plazo”.

Continuamente, las empresas deben redistribuir, reajustar y adecuar los recursos disponibles a los objetivos y las oportunidades que brinda el ambiente de tarea. Cada empresa trata de desarrollar sus negocios y operaciones de manera coherente y consistente mediante la aplicación de diversos estándares de estrategias.

Al respecto Chiavenato (2002, p. 114) explica que al acelerarse los cambios en el ambiente de tarea de la empresa, se origina una creciente presión que exige mucha capacidad para anticiparse a ellos y aprovechar de inmediato las nuevas oportunidades, así como capacidad de actuar con flexibilidad para contrarrestar las amenazas y presiones ambientales. La estrategia empresarial es el primer y principal paso que debe dar la empresa para lograr esta capacidad de maniobra.

### **2.1.2. NIVELES**

En toda organización es preciso que exista jerarquía y disciplina. Las acciones estratégicas definidas en los niveles más altos de la empresa deben servir como marco para las estrategias de niveles más bajos. De lo contrario es muy probable que las inconsistencias resultantes conduzcan a desperdiciar esfuerzos por la ejecución de acciones estratégicas contradictorias entre las distintas partes de la organización.

Según Villalba (1996, p. 60) la definición de niveles de estrategia es, por tanto, una necesidad práctica, que permite establecer responsabilidades por el éxito o el fracaso. Además, permite diferenciar el análisis de los problemas, los cuales cambian en su naturaleza en los distintos niveles de la organización. La práctica más usual es definir, como máximo, tres niveles de estrategia: corporativo, empresarial o de negocios y funcional.

**La estrategia corporativa:** De acuerdo a Schermerhorn (2006, p. 164) es la que establece el rumbo a largo plazo para una empresa en su conjunto. El propósito de la estrategia corporativa es establecer el rumbo y guiar las asignaciones de recursos para toda la empresa. Las decisiones estratégicas típicas en el nivel corporativo se relacionan con la asignación de recursos para adquisiciones, el desarrollo de nuevos negocios, desinversión, alianzas estratégicas a nivel nacional e internacional, entre otros.

**La estrategia empresarial o de negocios:** según Schermerhorn (2006, p. 164) es aquella que se establece para una sola unidad de negocio o línea de producto. Describe la intención estratégica con una industria o mercado determinado, el término “unidad estratégica de negocios” (UEN) se usa para describir tales divisiones cuando funcionan con misiones separadas dentro de una empresa más grande.

La elección de estrategia en este nivel implica responder la siguiente pregunta estratégica “¿cómo vamos a competir para ganar clientes en esta industria o mercado?” Entre las típicas decisiones de estrategia de negocio se incluye la elección de la mezcla producto/servicio, la ubicación de

instalaciones, las nuevas tecnologías y cosas parecidas. En empresas que se encargan de un solo negocio, la estrategia empresarial o de negocios coincide con la estrategia corporativa.

**La estrategia funcional:** Villalba (1996, p. 61) explica que esta es la que se refiere a las unidades de trabajo básicas, como administración, finanzas, mercadeo, recursos humanos, entre otras. A este nivel, el problema consiste principalmente en organizar los recursos, y aprovechar las sinergias, en apoyo a la estrategia de negocios.

### **2.1.3. FORMULACIÓN**

Chiavenato (2002, p. 116) nos expone una síntesis de lo que ya se ha comentado anteriormente sobre la planeación estratégica, esto sirve de preludio a la definición de este punto.

La estrategia es la de la posición futura de la empresa, en especial frente a sus productos y mercados, su rentabilidad, su tamaño, su grado de innovación y sus relaciones con sus ejecutivos, sus empleados y ciertas instituciones externas. Esta posición estratégica debe equilibrarse mediante la planeación estratégica de la empresa, que se elabora a partir de tres actividades básicas:

- Análisis ambiental o externo: análisis de las condiciones y variables ambientales, sus perspectivas actuales y futuras, las coacciones, contingencias, desafíos y oportunidades percibidos en el contexto ambiental.

- Análisis organizacional o interno: análisis de condiciones actuales y futuras de la empresa, recursos disponibles y recursos necesarios (incluida la tecnología), potencialidades, fortalezas y debilidades de la empresa, estructura organizacional, capacidad y competencia.
- Formulación de estrategias: toma de decisiones globales y amplias que producirán efectos en el futuro de la empresa, en un determinado horizonte estratégico, es decir, en un determinado horizonte temporal a largo plazo.

Dicho esto, la formulación de estrategias es el fin último del proceso de planeación estratégica. Las estrategias que se deriven de este proceso se encontrarán inmersas en una multiplicidad de componentes y factores internos y externos. Al tratar al mismo tiempo con estos factores la estrategia busca actuar como punto de unión entre los mismos y además dirigir de la mejor manera posible los esfuerzos y recursos empresariales hacia resultados capaces de asegurar la consecución de los objetivos empresariales.

#### **2.1.4. DESDOBLAMIENTO**

Según Chiavenato (2002, p. 120) la comprensión de la estrategia exige el conocimiento de tres problemas específicos presentes en cualquier empresa:

1. **Problema empresarial:** Relacionado con productos y servicios, y mercados, es decir, elección del dominio del producto/mercado de la

empresa. El problema empresarial se estudia en el nivel institucional de la empresa.

2. **Problema administrativo:** Centrado en la estructuración de las actividades internas de la empresa y la creación de normas y procedimientos para coordinar estas actividades y mantener la organización como un conjunto activo e integral. El problema administrativo converge en la reducción de la incertidumbre en el sistema organizacional o, en otras palabras, en la racionalización y estabilización de las actividades. Se estudia en el nivel intermedio de la empresa.
3. **Problema de adecuación tecnológica:** Se refiere a la ejecución de operaciones y a la generación de productos o servicios, así como a la elección de las tecnologías más adecuadas para tales efectos. Incluye la creación de un sistema que transforme en operaciones la solución dada al problema empresarial. La creación de tal sistema exige que la administración elija la tecnología apropiada (entradas-procesamiento salidas) para generar los productos y servicios seleccionados. Este problema se estudia en el nivel operacional de la empresa.

Definida la estrategia, ésta se desdobla en planes tácticos específicos que deben ser desarrollados y ejecutados por los diversos órganos situados en los otros niveles de la empresa. Este desdoblamiento de la estrategia en planes tácticos lo realiza el nivel intermedio de la empresa; el nivel operacional ejecuta los planes operacionales que, a su vez, constituyen el desdoblamiento y detalle final de los planes tácticos de la empresa.

### **2.1.5. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

De acuerdo a Serna (1996, p.17) “la Planeación Estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro”.

Análogamente, Goodstein (1999, p.5) define la Planeación Estratégica como “el proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo”

Una definición distinta la propone Steiner (1979, p. 22), quien tratando de explicar lo que no es la planificación estratégica, afirma que “la planeación estratégica no es nada más un conjunto de planes funcionales o una extrapolación de presupuestos actuales; es un enfoque de sistemas para guiar una empresa durante un tiempo a través de un medio ambiente, para lograr las metas dictadas”.

En síntesis, la Planeación Estratégica es una planeación de tipo general, está orientada al logro de objetivos institucionales dentro de la empresa y tiene como objetivo general la guía de acción misma; es el proceso que consiste en decidir sobre una organización, sobre los recursos que serán

utilizados y las políticas que se orientan para la consecución de dichos objetivos.

Sus características son:

- Es conducida por altos niveles jerárquicos.
- Establece un marco de referencia a toda la organización.
- Afronta mayores niveles de incertidumbre con respecto a otros tipos de planificación.
- Generalmente cubre amplios períodos.
- Su parámetro es la eficiencia.

#### **2.1.5.1. VALORES PERSONALES**

Una parte del importante del proceso de Planeación Estratégica es examinar los valores personales de los miembros del equipo de planeación. Rokeach (1973) citado por Goodstein (1999, p. 17) define el valor como “una convicción permanente de que una forma específica de conducta o estado final de existencia se prefiere de manera personal o social ante una forma opuesta o contraria de conducta o condición final de existencia”

Para Steiner (1979, p. 120) “un valor establece para una persona una norma, sobre la cual se basan las decisiones que se toman. Los valores no sólo se relacionan con los fines que una persona considera preferibles a otra condición, sino que también con los medios preferidos para lograrlos”.

Un individuo para quien la toma de riesgos constituye un valor personal importante puede prever un futuro organizacional muy diferente, en comparación con una persona que mantiene la seguridad como alto valor personal, y así como esta existen muchas diferencias inherentes al ser humano que tienen un alto impacto en los procesos y la toma de decisiones futuras de la organización. Por lo anterior, esta fase de clarificación de valores tiene una gran importancia para Planeación Estratégica, y el plan estratégico que se genere representa la implementación operativa de la visión compartida con base en valores del equipo.

#### **2.1.5.2. VALORES ORGANIZACIONALES**

Una vez analizados los valores individuales del equipo de planeación, se deben considerar los valores a que aspira la organización en general, los cuales se reflejarán en el comportamiento futuro de la entidad. En orden de ideas Serna (1996, p.86) plantea que “los Valores son la expresión de la filosofía empresarial convirtiéndose en el eslabón más alto de una cadena que desciende a través de los propósitos y las metas, para alcanzar finalmente los objetivos. Los valores son ideas generales y abstractas que guían el pensamiento; los objetivos son blancos claramente definidos, precisamente establecidos y mensurables que se han de alcanzar en un período específico”.

Los valores por los que se guía la empresa deben ser apropiados para la época, el lugar y las condiciones en que opera. No es cuestión de que sean



buenos o malos (los valores son simplemente eso, valores), se trata más bien de que sean apropiados y el éxito de una empresa de que tanto lo sean para la situación que se emplean. Por ende, el éxito de las estrategias que una empresa consagra para lograr sus objetivos depende también de los valores que subyacen a ellas.

### **2.1.5.3. MISIÓN**

La declaración de la misión es una definición duradera del objeto de una empresa que la distingue de otras similares. Serna (1996, p. 31) define a la misión como “formulación explícita de los propósitos de la organización o de un área funcional, así como la identificación de sus tareas y los actores participantes en el logro de los objetivos de la organización”. Por otro lado Goodstein (1999, p.22) señala que una empresa al formular su misión debe responder a cuatro preguntas básicas:

1. ¿Qué función(es) desempeña la organización?
2. ¿Para quién desempeña esta(s) función (es)?
3. ¿De qué manera trata de desempeñar la (las) función(es)?
4. ¿Por qué existe esta organización?

Al redactar o construir la misión la organización en términos generales fija el rumbo de su empresa. Ciertas investigaciones avalan que cuando las organizaciones cuentan con una declaración formal de su misión obtienen mejores resultados.

Ahora bien, como saber ¿cuál es la misión apropiada? Steiner (1979, p. 156) afirma que sólo se puede determinar si una misión es correcta o no hasta después de haber tomado la decisión y cita un dicho de Vickers que reza así “el valor de los juicios del hombre y la sociedad no prueban ser correctos o incorrectos: sino que sólo pueden ser aprobados como correctos o condenados como equivocados mediante otro juicio de valor”. Algunas veces puede parecer que los hechos dictan la lógica de una misión, pero si la conclusión es correcta o equivocada puede saberse hasta después que se consume el hecho. Una empresa puede cambiar o alterar su misión como consecuencia de la constante fluctuación del medio ambiente en el que se ubica, pero solo se podrá evidenciar si esta alteración fue fructífera o no en el mediano o largo plazo.

#### **2.1.5.4. VISIÓN**

Las empresas u organizaciones necesitan un gran objetivo hacia el cual dirigir sus esfuerzos. Para definirlo deben preguntarse cómo desean llegar a ser en cinco a diez años. El resultado es lo que se denomina visión. Para Francés (2001, p. 45) la visión se define como la “imagen-objetivo de la empresa o corporación (u organismo) a ser alcanzada en un horizonte de tiempo dado”.

Según Serna (1996, p.31) “es la declaración amplia y suficiente de donde quiere que su empresa o área, este dentro de 3 o 5 años”. Aún cuando esta definición nos imponga una restricción de tiempo para la formulación de la

Visión, esto realmente no es una limitante y queda al juicio de la dirección de la compañía.

La visión es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro.

#### **2.1.5.5. POLÍTICAS**

De acuerdo a Francés (2001, p. 47) “son las reglas o guías que expresan los límites dentro de los cuales determinadas acciones deben ocurrir”.

Las políticas definen cuáles son las acciones preferibles o aceptables, entre las opciones posibles, para el logro de objetivos. Las políticas nos llevan a desechar algunas opciones para el logro de los objetivos, que no se consideran aceptables en función de los valores o los fines de la corporación.

#### **2.1.5.6. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO**

Para comenzar, Serna (1996, p.31) define Diagnóstico Estratégico como “el análisis de fortalezas y debilidades internas de la organización, así como amenazas y oportunidades que enfrenta la institución”.

De manera análoga, Steiner (1979, p. 123) llamó al diagnóstico estratégico como un “análisis de situación” y lo definió como “el análisis de datos pasados, presentes y futuros, que proporciona una base para seguir el proceso de planeación estratégica” y cuyo propósito fundamental es

identificar y analizar las tendencias, fuerzas y fenómenos claves que tienen un impacto potencial en la formulación de estrategias.

Efectuar un diagnóstico de una empresa representa identificar sus puntos fuertes y débiles, es decir, determinar su perfil estratégico y configurar la forma y condiciones en que dicha empresa trabaja y puede competir.

El diagnóstico consta de dos partes específicas: la externa, o análisis del entorno, y la interna o análisis de la empresa.

Francés (2001, p. 49) añade que para formular una estrategia y lograr los objetivos que se planteen, dentro del horizonte de tiempo establecido, se debe realizar un análisis externo y otro interno. El análisis externo nos revela las oportunidades y amenazas que enfrenta la empresa u organización, en relación con el logro de sus objetivos temporales. El análisis interno nos indica sus fortalezas y debilidades frente a las oportunidades y amenazas.

- **CULTURA ORGANIZACIONAL**

El diagnóstico estratégico inicia con la identificación de la cultura de la organización. Schein (1990) citado por Goodstein (1999, p. 20) define cultura como “un patrón de supuestos básicos inventado, descubierto o desarrollado por un grupo determinado, a medida que aprende a afrontar sus problemas de adaptación externa e integración interna, que ha funcionado suficientemente bien para considerarla válida y, en consecuencia se enseña a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con aquellos problemas”.

En el ámbito organizacional Serna (1996, p.105) la define como “la manera como las organizaciones hacen las cosas, como establecen prioridades y dan importancia a las diferentes tareas empresariales, además de incluir lo que es importante para la empresa. Así mismo, la cultura influye en la manera como los gerentes resuelven las estrategias planteadas” a su vez Francés (2001, p. 96) expresa que “esta consiste en un conjunto de creencias, valores, supuestos y conductas compartidos y transmitidos en una organización” este alega además que “para que una empresa u organización pueda ejecutar su estrategia exitosamente debe existir concordancia entre estrategia y cultura organizacional y entre estrategia y naturaleza del entorno”.

Por tanto, la cultura organizacional es una de las mayores fortalezas de una organización si coincide con sus estrategias. Pero si esto no ocurre, será una de sus principales debilidades.

- **ANALISIS INTERNO**

El siguiente paso en el diagnóstico consiste en evaluar la situación presente dentro de la empresa. Francés (2001, p. 85) afirma que este análisis permitirá determinar las fortalezas y debilidades de la empresa respecto de sus competidores y, a partir de ellas, evaluar la capacidad de la misma para aprovechar las oportunidades y contrarrestar las amenazas. Este es llevado a cabo a través de una auditoría organizacional. En el mundo empresarial no existe una definición estándar de lo que es el auditaje de una

organización ya que cada empresa determina tanto el enfoque y la profundidad de la misma. De cualquier forma Serna (1996, p.119) plantea varios procedimientos que pueden aplicarse para estructurar el sistema de auditoría y diagnosticar el estado actual de la compañía entre los cuales están, el perfil de capacidad interna de la empresa (PCI), y el análisis de la vulnerabilidad, entre otros.

De manera análoga Goodstein (1999, p.31) llama al proceso de análisis interno como auditoría del desempeño. Es de suma importancia realizar esto antes de cualquier previsión del futuro ya que las visiones que no se basan en la realidad son alucinaciones. La auditoría del desempeño es un esfuerzo concentrado que requiere el estudio simultáneo de las fortalezas y las debilidades internas de la empresa y de las oportunidades y amenazas externas que puedan tener un efecto positivo o negativo en la organización y en sus esfuerzos para lograr el futuro deseado. El propósito de esta auditoría consiste en proporcionar los datos para el análisis de brechas, determinando el grado en que el modelo de la estrategia del negocio es realista y realizable o practicable.

Una parte muy importante y que está implícita en este análisis según Steiner (1979, p. 129) es obtener información acerca de las expectativas de las personas dentro de la compañía ya que en varios estudios se ha llegado a la conclusión de que la gran mayoría de los obreros no está satisfecha con su trabajo y exige varias mejoras como: mayor control sobre su medio ambiente inmediato de trabajo, más prestigio, mayor relación con sus

colegas, oportunidades para desarrollar sus talentos individuales y seguridad de trabajo. “Estos intereses, tanto directivos como de obreros, están cambiando, y las empresas los están tomando en cuenta en su proceso de planeación ya que de manifestarse de manera poderosa representan premisas básicas para la misma”.

En esta parte se requiere objetividad y disponibilidad para evaluar en forma realista las fortalezas y debilidades internas de la compañía, por penoso que pueda ser el análisis.

- **ANALISIS EXTERNO**

El medio de una organización es la fuente de sus oportunidades y amenazas. Al respecto Serna (1996, p.138) comenta que en el desarrollo de una estrategia, el medio se refiere a los factores que están fuera de la organización. Ello incluye las fuerzas, eventos y tendencias con los cuales la compañía interactúa. Generalmente, las fuerzas del medio se consideran “fijas” o “dadas”. No obstante, éstas pueden ser influidas por la estrategia que se elija y tener un profundo impacto en el negocio y en su éxito potencial. Así, es necesario identificar las fuerzas importantes del medio, evaluarlas y hacerles seguimiento con el fin que la dirección estratégica de la compañía pueda tomar un curso de acción efectivo. El examen del medio puede subdividirse en seis aéreas claves ellas son:

**Factores económicos:** Relacionados con el comportamiento de la economía, el flujo de dinero, bienes y servicios, tanto a nivel nacional como internacional.

**Factores políticos:** Los que se refieren al uso o asignación del poder, en relación con los gobiernos nacionales, departamentales, locales; los órganos de representación y decisión política (normas, leyes, reglamentos), sistemas de gobierno, entre otros.

**Factores sociales:** Los que afectan el modo de vivir de la gente, incluso sus valores (educación, salud, empleo, seguridad, creencias, cultura).

**Factores tecnológicos:** Los relacionados con el desarrollo de las máquinas, las herramientas, los procesos, los materiales, entre otros.

**Factores competitivos:** Los determinados por los productos, el mercado, la competencia, la calidad y el servicio.

**Factores demográficos:** Los relativos a la ubicación, espacio, topografía, clima, plantas, animales y recursos naturales.

Si bien los factores y fuerzas del entorno generalmente se dan por hechos y fuera de control de la empresa, una vez situados y entendidos es posible desarrollar una estrategia que le permita reaccionar con antelación a dichos factores. Así, la empresa podrá aprovechar sus oportunidades y anticipar el efecto de las amenazas que le genera su entorno. Además, puede diseñar estrategias que le permitan intervenir en los factores externos que la afectan.

El perfil de oportunidades y amenazas del medio (POAM) es una de las herramientas que permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades



potenciales de la empresa. Dependiendo de su impacto e importancia, un grupo estratégico puede determinar si un factor dado en el entorno constituye una amenaza o una oportunidad para la organización.

- **ANALISIS FODA**

FODA es un acrónimo de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. De acuerdo a Serna (1999, p.157) “el análisis FODA ayuda a determinar si la organización está capacitada para desempeñarse en su medio”. Por otro lado, Goodstein (1999, p.31) comenta al respecto que “constituye la principal forma de validar el modelo de la estrategia del negocio”.

En su lugar, Steiner (1979, p. 142) llama al análisis FODA análisis OPEDEPO PF “es un acrónimo para Debilidades, Oportunidades, Peligros y Potencialidades, fundamentales para la planeación”, este análisis sugiere estrategias, y una vez que éstas son identificadas deben ser evaluadas con base a en diferentes criterios.

Por su parte Francés (2001, p. 98) habla de la Matriz DOFA; “es una herramienta básica, de gran utilidad en el análisis estratégico. La matriz DOFA permite resumir los resultados del análisis externo e interno y sirve de base para la formulación de la estrategia”

Serna (1999, p.157) cree que el desarrollo de una estrategia corporativa comprende tres elementos claves: El primero, identificar una ventaja distintiva o competitiva de la organización, es decir, algo que ésta hace

particularmente bien y por tanto la distingue de sus competidores. Tal ventaja puede estar en sus productos, su recurso humano, en la organización, en el servicio al Cliente, en la agilidad de sus procesos, en la capacidad de respuesta.

El segundo es encontrar un “nicho” en el medio. Un nicho es la posición de la empresa en un segmento del mercado compatible con la visión. Uno efectivo es aquel que da a la empresa una posición que le permita sacar ventaja de las oportunidades que se presentan y prevenir el efecto de las amenazas en el medio.

El tercero es encontrar el mejor acoplamiento entre las ventajas competitivas, las comparativas y los nichos que están a su alcance.

El análisis FODA está diseñado para ayudar al estratega a encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio, las oportunidades y amenazas y las capacidades internas, fortalezas y debilidades de la empresa. Dicho análisis permitirá a la organización formular estrategias para aprovechar sus fortalezas, prevenir el efecto de sus debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse al efecto de la amenazas.

Una ilustración de este análisis, se presenta en el cuadro siguiente.

(Ver siguiente página)

**Cuadro 1  
Matriz FODA**

ANALISIS FODA		
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	Enumerar las de mayor Impacto FCE	Enumerar las de mayor Impacto FCE
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS	ESTRATEGIAS
Enumerar las de mayor Impacto FCE	FO	FA
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS	ESTRATEGIAS
Enumerar las de mayor Impacto FCE	DO	DA

**Fuente: Serna (1999. p. 161).**

Bajo el mismo orden de ideas es conveniente definir lo que es una Fortaleza, una Oportunidad, una Debilidad y una Amenaza.

- **Fortalezas y debilidades**

Serna (1999, p. 31) define las Fortalezas como “actividades y atributos internos de una organización que contribuyen y apoyan el logro de los objetivos de una institución” del mismo modo define las Debilidades como “actividades o atributos internos de una organización que inhiben o dificultan el éxito de una empresa”.

Francés (2001, p. 98) define estos dos términos en conjunto y especifica que “las Fortalezas son aquellas características de la empresa que pueden ser utilizadas para aprovechar las oportunidades o contrarrestar las amenazas. Las Debilidades, por su parte, son características de la empresa

que dificultan o impiden aprovechar las oportunidades o contrarrestar las amenazas”.

- **Oportunidades y amenazas**

De acuerdo a Serna (1999, p.31) las Oportunidades son “eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que podrían facilitar o beneficiar el desarrollo de ésta, si se aprovechan de forma oportuna y adecuada” y las Amenazas “eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo operativo”.

Asimismo Francés (2001, p. 98) define las Oportunidades y Amenazas como “factores externos que afectan favorablemente o adversamente a la empresa y a la industria a la que ésta pertenece. Las Oportunidades representan tendencias o situaciones externas que favorecen lograr los objetivos de la empresa. De igual manera las Amenazas se refieren a tendencias o situaciones externas que dificultan lograr esos objetivos”.

## **2.2. MOTIVACIÓN**

En sintonía con los objetivos específicos de la presente investigación, se procede a conceptualizar lo referente a la motivación, a saber: concepto, proceso, motivación laboral, y las diferentes teorías motivacionales tanto de contenido como de proceso. Adicionalmente, se muestra una visión integrada de las teorías, su uso y las implicaciones en el clima organizacional. Todo esto, contribuye al conocimiento teórico necesario para llevar a cabo el diseño de estrategias.

### **2.2.1. CONCEPTO**

La palabra motivación proviene del latín *motivus*, que significa causa del movimiento. La motivación puede definirse como el señalamiento o énfasis que se descubre en una persona hacia un determinado medio de satisfacer una necesidad, creando o aumentando con ello el impulso necesario para que ponga en obra ese medio o esa acción, o bien para que deje de hacerlo. La motivación es un estado interno que activa, dirige y mantiene la conducta.

En psicología y filosofía, motivación, implica estados internos que dirigen el organismo hacia metas o fines determinados; son los impulsos que mueven a la persona a realizar determinadas acciones y persistir en ellas para su culminación.

Según Chiavenato (2004, p.313) “la motivación es un proceso que parte de un requerimiento fisiológico o psicológico, una necesidad que se activa un comportamiento o impulso orientado hacia un objetivo o incentivo. La clave para entender el proceso de motivación reside en el significado de las necesidades, los impulsos, y en la relaciones entre ellos.

De acuerdo a Hellriegel (1998, p.460) “la motivación es toda influencia que suscita, dirige o mantiene en las personas un comportamiento orientado al cumplimiento de sus metas”

En conclusión, la motivación es el proceso responsable de lograr la intensidad, dirección y persistencia de los esfuerzos de un individuo para llevar a cabo el cumplimiento de cierta meta .

## 2.2.2. PROCESO

Los seres humanos son motivados por una gran cantidad de factores. Sin embargo, las necesidades humanas cambian permanentemente. Lo que hoy motiva a alguien podría no hacerlo mañana. El concepto de las necesidades o carencias es importante para tratar el comportamiento humano en las organizaciones. Para tal efecto, se debe conocer el funcionamiento del proceso de motivación.

El primer paso para diseñar un modelo del proceso de motivación es relacionar las variables que intervienen en secuencia, en base a las teorías y estudios realizados se determinó que estas variables son: necesidades, impulsos e incentivos.

- **Necesidades**

Según Chiavenato (2004, p.314) “una necesidad significa una carencia interna de la persona, como sería el hambre, la inseguridad, la soledad, entre otras. El organismo se caracteriza por un estado de equilibrio, y este se rompe cada vez que surge una necesidad.”

Por otra parte, Hellriegel (1998, p.464) define a la necesidad como una “sensación personal de carencia en algún aspecto de la vida de una persona que produce una tensión desagradable”

La necesidad es un estado interno que, cuando no se satisface, crea tensión e impulsa al individuo a tratar de atenuarla.

- **Impulso**

Chiavenato (2004, p.315) explica que los impulsos son “los medios que alivian las necesidades. El impulso genera un comportamiento de búsqueda e investigación para encontrar objetivos o incentivos que, una vez que se alcancen, satisfarán las necesidades y reducirán la tensión.”

Davis y Newstrom (2003, p.122) “los individuos tienden a desarrollar ciertos impulsos motivacionales como producto del entorno cultural en el que viven, impulsos que influyen en la concepción de su trabajo y en la forma en la que conducen su vida”

Los impulsos son el corazón de la motivación debido a que están orientados a la acción y crean las condiciones que brindan la energía necesaria para alcanzar la satisfacción de la necesidad.

- **Incentivo**

Definido por Chiavenato (2004, p.315) como “algo que puede aliviar una necesidad o reducir un impulso. El alcanzar un incentivo tiende a restaurar el equilibrio fisiológico y reduce o elimina el impulso.”

En general, al final del ciclo de la motivación están los incentivos, estos se encuentran fuera del individuo y varían enormemente dependiendo de la situación.

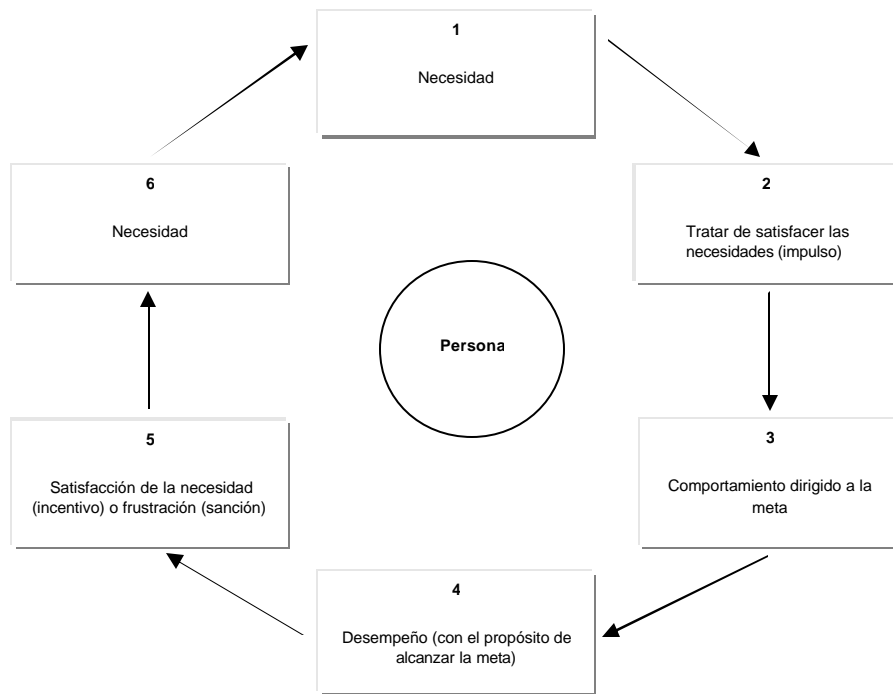
Se explica entonces el proceso de motivación de la siguiente manera:

- Las necesidades y carencias provocan tensión e incomodidad en la persona y desencadenan un proceso que trata de reducir o eliminar esa tensión.
- La persona elige un curso de acción para satisfacer determinada necesidad o carencia y surge el comportamiento dirigido hacia esa meta (impulso).
- Si la persona consigue satisfacer la necesidad, el proceso de motivación tiene éxito. La satisfacción elimina o reduce la carencia; sin embargo, si algo obstaculiza o impide a la persona satisfacer la necesidad, entonces se presenta la frustración, el conflicto o el estrés.
- Esta evaluación del desempeño determina alguna especie de recompensa (incentivo) o sanción para la persona.
- Se desencadena un nuevo proceso de motivación y sigue otro patrón en particular.

Motivación y satisfacción no son conceptos sinónimos, aunque se relacionan entre sí. La motivación se refiere al comportamiento dirigido a alcanzar metas o incentivos. La satisfacción deriva del éxito que se alcance con el proceso de motivación.

Si combinamos los conceptos del modelo simplificado, las variables individuales y las de la organización, la satisfacción y los conceptos psicológicos derivados, entonces podremos desarrollar un modelo integral del proceso de motivación.





**Figura 1: Modelo Simple del Proceso de Motivación.**  
**Fuente: Chiavenato (2004, p.317).**

### 2.2.3. MOTIVACIÓN LABORAL

De las definiciones de motivación dadas anteriormente se puede extrapolar para el ámbito organizacional que la motivación es toda influencia que suscita, dirige o mantiene al personal de una empresa un comportamiento y una actitud orientada al cumplimiento de las metas organizacionales.

La motivación en los colaboradores de una compañía es de vital importancia debido a que ellos darán todo de sí en pro de un objetivo personal u organizacional. La motivación laboral se da mediante la relación

de recompensas y rendimiento; ya que este tipo de incentivos les da mérito o reconocimiento en las labores asignadas.

Un personal altamente motivado le aporta ideas creativas e innovadoras a la compañía que quizás podrán generarle éxito a la organización.

#### **2.2.4. TEORÍAS**

Se sabe que cada persona se siente atraída por un conjunto de metas. Si la organización pretende prever el comportamiento con cierto grado de precisión, entonces tendrá que conocer algo respecto de ese conjunto de metas y lo que cada persona hará para alcanzarlo a su manera.

De acuerdo a Chiavenato (2004, p.319) se pueden clasificar las teorías de la motivación en tres grupos: las teorías de contenido (que se refieren a los factores internos de las personas y que activan, dirigen, sustentan o paralizan su comportamiento, es decir, las necesidades específicas que motivan a las personas), las teorías de procesos (que describen y analizan el proceso mediante el cual el comportamiento es activado, dirigido, mantenido o detenido) y las teorías de refuerzo ( que se basan en las consecuencias del comportamiento que llega a feliz término).

##### **2.2.4.1. TEORÍAS DE CONTENIDO**

Chiavenato (2004, p. 320) explica que estas teorías “parten del principio que dice que los motivos del comportamiento humano residen en el propio

individuo. La motivación para actuar y para comportarse se deriva de fuerzas que existen en su interior. Así, cada persona es una persona”.

Por otro lado Hellriegel (1998, p. 463) comenta sobre el enfoque de contenido de las teorías de motivación que “son las teorías que responden a la pregunta ¿Qué motiva el comportamiento?”. Las respuestas se basan en el supuesto de que a los empleados los impulsa el deseo de satisfacer sus necesidades internas.

- **TEORÍA DE LA PIRÁMIDE DE LAS NECESIDADES DE MASLOW**

Como ya se mencionó anteriormente las teorías de contenido sostienen que la motivación surge del deseo de satisfacer una necesidad. Probablemente el enfoque de contenido de la motivación más conocido sea el desarrollado por el psicólogo Abraham Maslow.

Chiavenato (2004, p. 320) cita esta teoría y la explica de la siguiente manera: “El fundamento de la teoría es que las necesidades pueden ser jerarquizadas, es decir, distribuidas por orden de importancia y de influencia en el comportamiento humano”.

Las necesidades señaladas por Maslow son:

**Necesidades fisiológicas:** Son las necesidades de alimento, bebida, casa y protección contra el dolor y el sufrimiento. También son llamadas necesidades biológicas y exigen su satisfacción cíclica y reiterada para garantizar la supervivencia del individuo. Éstas ocupan el primer nivel de la jerarquía de Maslow.

**Necesidades de seguridad:** Son las necesidades de estar libre de peligros (reales o imaginarios) y de protección contra amenazas externas o ambientales. También se relacionan estrechamente con la supervivencia del individuo.

**Necesidades de pertenencia o sociales:** Son las necesidades de amistad, participación, afiliación a grupos, amor y afecto. Están relacionadas con la vida social del individuo y con el deseo de dar y recibir afecto.

**Necesidades de estima:** Son las necesidades relacionadas con la forma en que la persona se ve a sí misma y evalúa, por ejemplo, su autoestima, amor propio y confianza en sí misma.

**Necesidades de realización personal:** Son las necesidades más elevadas del ser humano, las que lo llevan a realizarse como persona haciendo uso máximo del potencial de sus aptitudes y capacidades. Son las necesidades humanas que se concentran en la cúspide de la pirámide y que se traducen en el intento que hace cada persona por realizar su potencial y por desarrollarse continuamente como ser humano a lo largo de la vida.

En resumen Chiavenato (2004, p. 321) dice que existen dos clases de necesidades: las necesidades de orden bajo o primarias (como las necesidades fisiológicas y de seguridad) que son satisfechas externamente (mediante la remuneración, la permanencia en el empleo, las condiciones de trabajo) y las necesidades de orden elevado o secundarias (como las necesidades sociales, de estima y de realización personal) que son satisfechas internamente (dentro del individuo).

Se desprenden de esta jerarquía los siguientes argumentos:

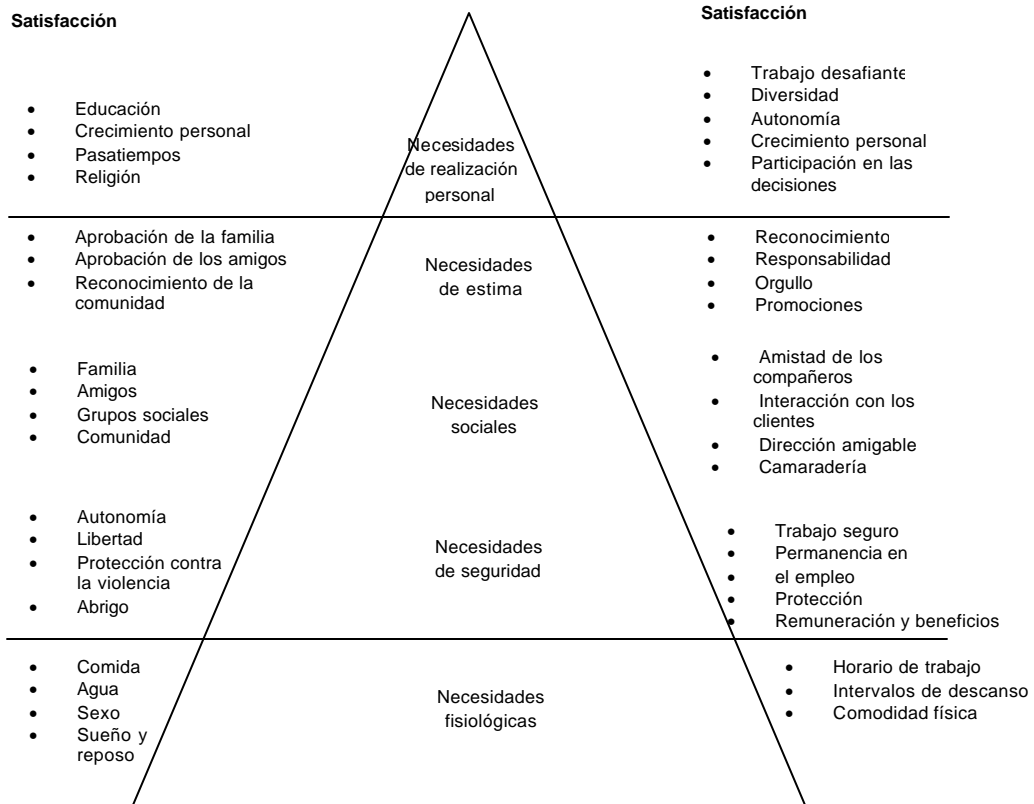
- Las necesidades no satisfechas influyen en el comportamiento dirigiéndolo hacia metas u objetivos del individuo. Una necesidad satisfecha no motiva el comportamiento.
- Cada persona nace con cierto bagaje de necesidades fisiológicas, que son las necesidades innatas o heredadas. De entrada, su comportamiento está dirigido exclusivamente a la satisfacción cíclica de esas necesidades, como serían el hambre, la sed, el sueño, la actividad, la actividad sexual, entre otras.
- A partir de cierta edad, la persona, la persona ingresa en una larga trayectoria de aprendizaje de nuevos patrones de necesidades. Surgen las necesidades de seguridad dirigidas a la protección contra el peligro y contra las amenazas y la privación. Las necesidades fisiológicas y de seguridad constituyen las necesidades primarias del individuo, y están dirigidas hacia la supervivencia personal.
- A medida que la persona consigue satisfacer sus necesidades primarias van surgiendo, lenta y gradualmente, las necesidades secundarias en función del aprendizaje. Las necesidades más elevadas sólo surgen cuando las necesidades primarias están satisfechas y cuando se superponen las necesidades de órdenes más bajos.
- El comportamiento del individuo queda sujeto a la influencia de gran cantidad de necesidades coincidentes que se articulan en la jerarquía.

- No obstante, en la medida en que no esté satisfecha una necesidad de orden más bajo, ésta se tornará imperativa y predominará, provisionalmente, en el comportamiento hasta que queda parcial o por completo satisfecha. La privación de una necesidad de orden más bajo hace que la energía del individuo se desvíe hacia la lucha por satisfacerla. Las personas primero tratan de satisfacer las necesidades básicas, para después dirigir su comportamiento hacia las necesidades de orden más elevado.
- Las necesidades de orden más bajo requieren de un proceso de motivación más rápido (comer, dormir, entre otros), mientras que las de orden más alto requieren de un ciclo extremadamente largo.
- La teoría de Maslow parte de la premisa de que las personas necesitan crecer y desarrollarse, supuesto que es válido para algunas personas, pero no para todas.

Las investigaciones existentes no aceptan del todo la jerarquía de Maslow. Sin embargo, aunque es genérica y estandarizada, representa un modelo valioso para comprender el comportamiento individual y el comportamiento organizacional debido a su sencillez y fácil comprensión.

A continuación, se muestra una ilustración de la pirámide sugerida por Maslow.

(Ver siguiente página)



**Figura 2: La Pirámide de las Necesidades Humanas de Maslow y sus Implicaciones.**  
**Fuente: Chiavenato (2004, p. 321).**

• **TEORÍA DE LOS DOS FACTORES DE HEZBERG**

Con base en investigaciones realizadas con ingenieros y contadores, Frederick Herzberg creó en la década de 1950, un modelo de motivación de dos factores. Herzberg pidió a un grupo de personas que pensarán un momento en las cosas que le proporcionaban bienestar especial en relación con su trabajo y otro en el que les provocara malestar, también le pidió que describieran los factores que generaban estos sentimientos. Descubrió que los empleados señalaban diferentes tipos de factores, no siempre

relacionados, que producían bienestar o malestar. En otras palabras mientras la sensación de logro llevaba al bienestar, la carencia de logros pocas veces se mencionó como causa de malestar. En vez de ello se citaba algún otro factor negativo, por ejemplo, las políticas de la compañía.

Herzberg llegó a la conclusión de que dos conjuntos de factores independientes tenían influencia en la motivación. Hasta entonces, las personas suponían que la motivación o su ausencia eran meramente formas opuestas en un factor continuo. Herzberg refutó este punto de vista tradicional, al afirmar que ciertos factores laborales, como las condiciones y la seguridad en el trabajo, hacían que los empleados estuvieran insatisfechos, en especial si carecían de ellos.

Sin embargo, por lo general su presencia hace que el sentir sea apenas neutro. Esos factores no son motivos intensos. Esos insatisfactores potentes se llaman factores de higiene o factores de mantenimiento, ya que no se debe hacer caso omiso de ellos. Son necesarios para sentar las bases de un nivel razonable de motivación en los empleados.

Según Chiavenato (2004, p.324) los factores de la higiene se refieren “a las condiciones que rodean a la persona cuando trabaja y que incluyen las condiciones físicas y ambientales del trabajo, el salario y las prestaciones sociales, las políticas de la organización, el estilo de liderazgo ejercido, las oportunidades de crecimiento, la relaciones con los compañeros, entre otros.

En otras palabras, corresponden al contexto del trabajo. En la práctica, constituyen los factores que las organizaciones han empleado



tradicionalmente para motivar a las personas, sin embargo, los factores higiénicos tienen una capacidad limitada para influir en las personas.

Otros factores del trabajo tienen el efecto principal de intensificar la motivación; pero su ausencia pocas veces genera insatisfacción profunda. Se llaman factores motivacionales, motivadores o satisfactores.

Durante muchos años, los administradores se preguntaban por qué no aumentaba la motivación de los empleados con sus políticas de custodia y la amplia gama de prestaciones. La idea de factores de mantenimiento y motivacionales separados ayudó a responder esta pregunta, ya que según Herzberg las prestaciones y las políticas del personal son principalmente factores de mantenimiento.

Chiavenato (2004, p.324) aporta que los factores de mantenimiento se refieren al “contenido del puesto, las tareas y las actividades relacionadas con el puesto en sí. Producen un efecto duradero de satisfacción y un aumento de productividad en grado de excelencia. Cuando los factores de mantenimiento son óptimos, la satisfacción de las personas aumenta de manera significativa. Cuando son limitados, provocan la ausencia de motivación”.

Factores motivacionales como los logros y la responsabilidad se relacionan directamente, en gran parte, con el trabajo mismo, el rendimiento del empleado. Y el reconocimiento y crecimiento personal que experimenta el trabajador. Estos factores se centran en el trabajo, es decir, guardan relación con el contenido del puesto.

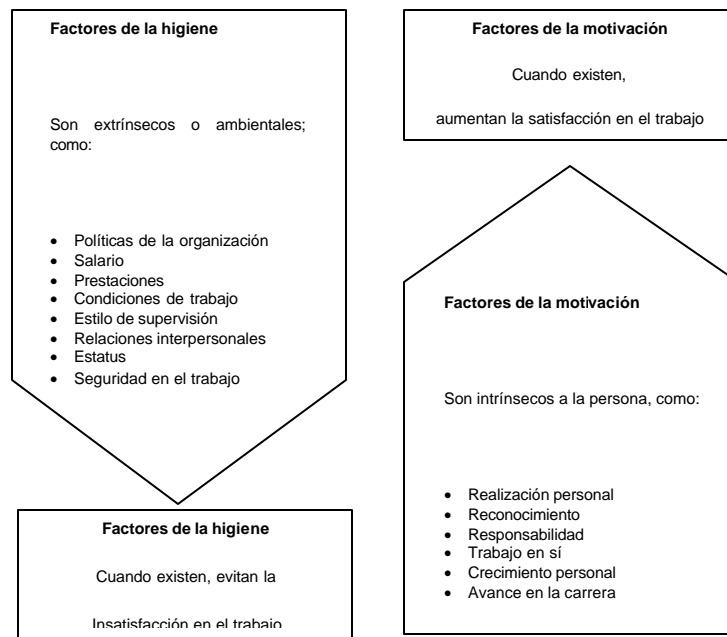
Por otra parte los factores de mantenimiento se vinculan principalmente con el contexto del puesto, es decir con el ambiente que rodea el trabajo. Esta diferencia entre contenido y contexto del puesto es significativa, pues indica que los empleados se motivan con lo que hacen ellos mismos, y más cuando se asumen responsabilidades y se les reconoce su comportamiento.

La diferencia entre contenido y contexto del puesto es similar a la que existe entre los motivadores intrínsecos y extrínsecos en psicología. Los motivadores intrínsecos son las satisfacciones internas que siente la persona al realizar su trabajo, de modo que existe una conexión directa y frecuentemente inmediata de trabajo y satisfacción.

En tal situación, el empleado esta auto motivado. Los motivadores extrínsecos son las retribuciones externas, que se dan por separado de la naturaleza del trabajo y no brindan una satisfacción directa en el momento de ejecutárselo. Sus ejemplos abarcarían planes de jubilación, seguro de gastos médicos y vacaciones pagadas. Aunque los empleados valoren esos elementos, no son motivadores efectivos.

Para visualizar más claramente, lo planteado hasta ahora, se muestra la siguiente figura.

(Ver siguiente página)



**Figura 3: Efecto de los Factores de la Higiene y de la Motivación.**  
**Fuente: Chiavenato (2004, p. 325).**

- **TEORÍA ERC DE ALDERFER**

A partir de los modelos que lo presidieron (principalmente el de Maslow) y en busca de superar algunas debilidades, Clayton Alderfer propuso una jerarquía de necesidades modificada con apenas tres niveles, de ahí su teoría ERC (Existencia, Relaciones y Crecimiento)

**Necesidades de la existencia:** los empleados están interesados al principio en satisfacer sus necesidades de existencia, en los cuales se combinan los niveles fisiológicos y de seguridad de la pirámide de la jerarquía de Maslow. Estas necesidades se satisfacen con el sueldo, las condiciones físicas del trabajo, la seguridad en el puesto y las prestaciones.

**Necesidades de relaciones:** ocupan el siguiente nivel e implican sentirse entendidos y aceptados por las personas que están arriba, debajo y

alrededor del empleado, tanto en su trabajo como fuera de él. Incluyen las categorías sociales y los componentes externos de la necesidad de estima de Maslow.

**Necesidades de crecimiento:** forman la tercera categoría y comprenden el deseo de autoestima y relación personal. Son las necesidades de desarrollo de potencial humano y el deseo de crecimiento y competencia personal. Incluyen los componentes intrínsecos de las necesidades de estima, así como la necesidad de realización personal de Maslow.

Existen algunas diferencias entre el enfoque de Maslow y Alderfer:

1. Alderfer sustituyó las cinco necesidades básicas de Maslow por sólo tres.
2. Más de una necesidad puede ser activada al mismo tiempo y en cualquier secuencia, y todas esas necesidades pueden estar actuando simultáneamente.
3. Si una necesidad de orden más alto fuera reprimida, aumentaría el deseo de satisfacer otra de orden más bajo.
4. La jerarquía de Maslow sigue una progresión rígida de etapas consecutivas, mientras que la teoría ERC no supone la existencia de una jerarquía rígida en la cual deba satisfacerse la necesidad de orden más bajo para poder seguir adelante.
5. La teoría ERC tiene una dimensión de frustración – regresión. Cuando una necesidad de orden más alto es frustrada, entonces el deseo de atender una necesidad de orden más bajo. La incapacidad para satisfacer una necesidad de interacción social para aumentar el deseo de ganar

más dinero o de tener mejores condiciones de trabajo. La frustración puede de llevar a la regresión y activar una necesidad de orden más bajo. Muchas personas comen más cuando se sienten ansiosas o frustradas en cuanto a sus necesidades de orden más alto.

- **TEORÍA DE LAS NECESIDADES ADQUIRIDAS DE MC CLELLAND**

Según Chiavenato (2004, P.327), expresa que esta teoría también se dirige al contenido y fue desarrollada por McClelland y su equipo. Según afirma esta teoría, en el comportamiento humano existen tres motivos o necesidades básicas:

**Necesidad de Realización (need achievement o nAch):** Es la necesidad de triunfar en la competencia, buscar la excelencia, realizar de acuerdo con determinadas normas y luchar por el éxito. Algunas personas tienen inclinación natural a buscar el éxito y persiguen la realización personal más que la recompensa por el éxito.

Los grandes realizadores se distinguen por su deseo de hacer mejor las cosas. Buscan situaciones en las cuales puedan asumir la responsabilidad por encontrar soluciones para los problemas. Sin embargo, no son jugadores ni les gusta ganar por suerte. Evitan las tareas fáciles o demasiado difíciles.

**Necesidad de Poder (need for power o nPow):** Es la necesidad de encontrar a otras personas o de influir en ellas, es decir, conseguir que las personas se comporten de una manera en que no lo harían normalmente. Representa el deseo de tener efecto, de ejercer influencia y de controlar a

otras personas (de estar al mando). Las personas que tienen esta necesidad prefieren las situaciones competitivas y de estatus y tienden a preocuparse más por el prestigio y la influencia que por desempeño eficaz.

**Necesidad de Afiliación (need for affiliation o nAff):** Es la necesidad de tener relaciones humanas, de establecer relaciones interpersonales cercanas y amigables. Se manifiesta el deseo de ser querido y aceptado por otros. Las personas que tienen esta necesidad buscan la amistad, prefieren situaciones de cooperación y no de competición, y desean relaciones que involucren una comprensión recíproca.

Estas tres necesidades son aprendidas y adquiridas, a lo largo de la vida, como resultado de las experiencias de cada persona. Como las necesidades son aprendidas, el comportamiento recompensado suele ser repetitivo con mayor frecuencia. El resultado de este proceso de aprendizaje es que las personas desarrollan patrones únicos de necesidades que afectan su comportamiento y desempeño.

Existen cuestionarios para evaluar estas necesidades en relación con cada persona, así como pruebas de proyección basadas en figuras. Ante cada figura mostrada, la persona debe escribir un relato basado en ella.

Las investigaciones muestran los siguientes aspectos:

Las personas que tienen gran necesidad de realización prefieren situaciones de mucha responsabilidad, retroalimentación y un grado medio de riesgo. Cuando estas tres características prevalecen, los emprendedores se sienten muy motivados. Son las personas que

tienen éxito en ciertas actividades empresariales, como administrar su propio negocio o una unidad de negocios.

Una gran necesidad de realización no significa necesariamente un desempeño como ejecutivo de grandes organizaciones. Son las personas más interesadas en hacer las cosas mejor personalmente, pero no influir en otros para que tengan mejor desempeño.

Las necesidades de poder y de asociación suelen estar estrechamente relacionadas con el éxito en la administración. Los mejores ejecutivos tienen gran necesidad de poder y poca necesidad de asociación.

En general, se enseña a las personas a estimular su necesidad de realización. Los programas de entrenamiento son eficaces para enseñar a las personas a pensar en términos de conquista, victorias y éxitos, y las ayudan a actuar para que realicen cosas, dejando a un lado las demás necesidades.

#### **2.2.4.2. TEORÍAS DE PROCESOS**

- **TEORÍA DE LA EQUIDAD DE ADAMS**

Es la primera de las teorías de motivación que se refiere al proceso de esta. Fue desarrollada por Adams y se basa en la comparación que las personas hacen, normalmente, partiendo de sus contribuciones y recompensas, comparándolas con las contribuciones y recompensas de los

demás. Las personas comparan su trabajo con el de otras, es decir, aquello que aportan, como esfuerzo, experiencia, educación y competencia, y los resultados que se obtienen, como la remuneración, los aumentos y el reconocimiento. Cuando esta comparación lleva a pensar que las relaciones son iguales, las personas consideran que existe un estado de equidad.

Cuando perciben que estas relaciones son desiguales, entonces experimentan una tensión negativa que las lleva a las necesidades de emprender una acción correctiva con el fin de eliminar cualquier injusticia. Así tenemos tres estados posibles: equidad, inequidad negativa e inequidad positiva.

El punto de vista que elige la persona aumenta la complejidad de la teoría de la equidad. Según Chiavenato (2004, p.329) la persona puede emplear cuatro puntos de referencia para su comparación:

**Yo interno:** Las experiencias de la persona cuando estaba en otro puesto dentro de la misma organización.

**Yo externo:** Las experiencias de la persona en esa misma situación o puesto fuera de la organización actual.

**Otro interno:** Una persona o grupo dentro de la misma organización.

**Otro externo:** Otra persona o grupo dentro de otra organización.

El punto de referencia que elija la persona depende de la información que tenga sobre dicho referente, así como la atracción que pueda sentir por él. Existen cuatro variables moderadoras: sexo, antigüedad en el empleo, nivel en la organización e historial educativo o profesional.



Cuando una persona percibe una injusticia, cabe de esperar que opte por una de las siguientes medidas:

Modifique sus aportes (contribuciones) esforzándose menos en el trabajo.

Modifique sus resultados (recompensas recibidas) manteniendo la cantidad de producción y reduciendo la calidad del trabajo.

Distorsione su autoimagen, percibiendo que trabaja más o menos que otros.

Distorsione la imagen de otros percibiendo que el trabajo ajeno no es tan interesante como para compararlo con el suyo.

Busque un punto de referencia para obtener otra base del equilibrio comparándose con otra persona que gane más o menos que ella, es decir, buscando la manera de hacer que la situación parezca mejor.

Abandone la situación renunciando al empleo o abandonando la organización.

Según Chiavenato (2004, p.331) la teoría de la equidad demuestra que la remuneración constituye una fuente muy importante de equidad o inequidad por los siguientes aspectos:

Cuando la remuneración se basa en el tiempo (salario mensual) las personas remuneradas extraordinariamente producen más que las personas que perciben una paga negativa.

Cuando la remuneración se basa en el tiempo, las personas mal remuneradas producen menos o menor calidad.

Cuando la remuneración se basa en la cantidad de producción, las personas bien remuneradas producen menos con la remuneración con equidad.

Cuando la remuneración se basa en la cantidad de producción, las personas mal remuneradas producen gran volumen de unidades de baja calidad, en comparación con las personas remuneradas con equidad.

En conclusión, la teoría de la equidad demuestra que las recompensas relativas y las recompensas absolutas influyen fuertemente en la motivación de la mayoría de las personas.

- **TEORÍA DE LA DEFINICIÓN DE OBJETIVOS**

Edwin Locke propuso una teoría donde su principal fundamento era que la mayor fuente de motivación es el propósito de luchar por alcanzar un objetivo. El objetivo señala a la persona cuanto deberá esforzarse para poder alcanzarlo. Así es como surgió la teoría de definir los objetivos para evaluar el efecto de especificación del objetivo, el desafío y la retroalimentación tienen en el desempeño de las personas.

La evidencia confirma la importancia de los objetivos, de cómo los objetivos específicos mejoran el desempeño, como los objetivos más difíciles, cuanto más aceptados, mejoran más el desempeño que los más fáciles, y como la retroalimentación conduce a un mejor desempeño. Este enfoque según Chiavenato (2004 p. 332) demuestra que:

Los objetivos específicos difíciles producen mejores resultados que las metas genéricas del tipo “se hizo lo mejor que se pudo”. La especificación del objetivo funciona como un estímulo interno. Cuando un vendedor define su objetivo de vender 12 autos al mes, hará todo lo posible por alcanzarlo.

Si la persona está bien capacitada y acepta el objetivo, cuanto más difícil sea este, tanto más alto será el nivel de desempeño. El compromiso con un objetivo difícil depende de que la persona realice un esfuerzo importante.

Las personas trabajan mejor cuando cuentan con retroalimentación respecto a su avance, porque esta les ayuda a percibir la distancia entre lo que han hecho y lo que deben hacer para alcanzar su objetivo. La retroalimentación funciona como guía para el comportamiento. Además, cuando la retroalimentación es auto administrada (la persona vigila su propio desempeño y progreso) es más potente que la retroalimentación externa.

La autoeficacia se refiere a la convicción individual que uno es capaz de realizar a la convección individual de que uno es capaz de realizar determinada tarea. Cuanto mayor sea la autoeficacia, tanto mayor será la confianza en la posibilidad de realizar una tarea con éxito.

La posibilidad de fijar propios objetivos no funciona bien en todas las tareas. El proceso funciona mejor cuando la tarea es simple, conocida e independiente. En las tareas interdependientes es más aconsejable que el grupo fije los objetivos.

La teoría de la definición de objetivos habla de cuatro elementos fundamentales para motivar a las personas:

Dinero: el dinero no debe ser el único motivador, pero debe ser aplicado al mismo tiempo que los siguientes tres elementos.

Definición de objetivos.

Participación en la toma de decisiones y en la definición de objetivos.

Rediseño de puestos y tareas para proporcionar mayor desafío y responsabilidad en las personas.

- **TEORÍA DE LAS EXPECTATIVAS DE VROOM**

Esta teoría parte del supuesto de que las necesidades humanas pueden ser satisfechas cuando se observan ciertos comportamientos. En todas las situaciones, las personas se encuentran ante diversos comportamientos que podrían satisfacer sus necesidades y deben optar por uno de ellos.

La llamada teoría de las expectativas explica como las personas eligen entre un conjunto de comportamientos alternativos. Esta teoría se basa en el supuesto, aparentemente simple, de que las personas optan por los comportamientos que, en su opinión, las llevarán a los resultados (recompensas como salario, reconocimiento, éxito) que les resultan atractivos.

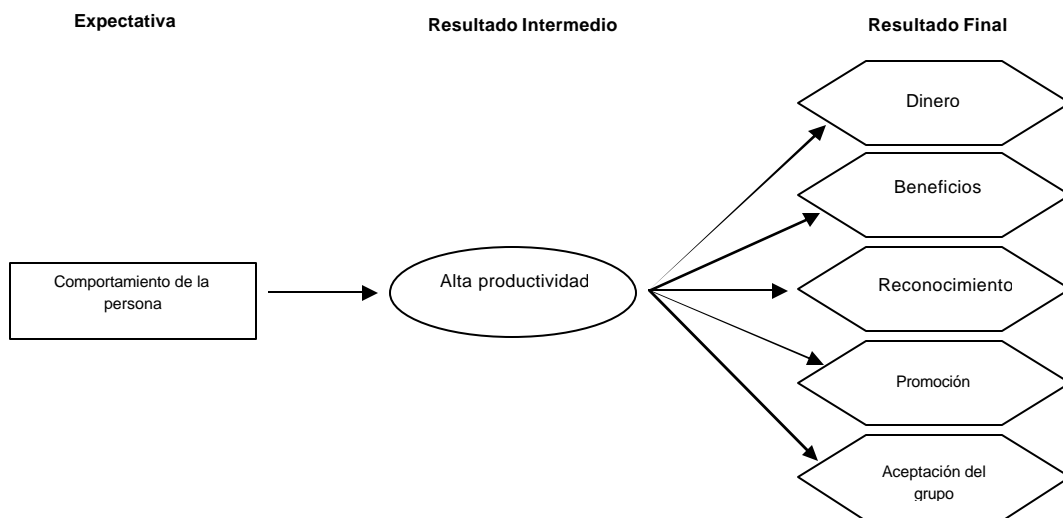
La teoría de las expectativas propone que las personas se sienten motivadas cuando creen que pueden cumplir la tarea (resultado intermedio) y que las recompensas (resultado final) que recibirán son más grandes que el esfuerzo que harán.

Según Vroom, el creador de esta teoría, esta parte de tres supuestos básicos:

**Valencia:** es la importancia enfocada hacia una recompensa específica. Cada persona tiene preferencias (valencias) por determinados resultados finales. Una valencia positiva indica un deseo por alcanzar determinado resultado final, mientras que una valencia negativa implica el deseo de huir de determinado resultado final.

**Expectativa:** la creencia de que un esfuerzo llevará al desempeño deseado.

**Instrumentalidad:** Es la creencia de que el desempeño está relacionado con las recompensas deseadas. Es la relación causal entre el resultado intermedio y el resultado final. La instrumentalidad presenta valores que varían de +1.0 a -1.0, dependiendo de que esté ligada o no directamente a la consecución de los resultados finales.



**Figura 4: Aplicación del Modelo de las Expectativas. Chiavenato (2004, p. 335).**

### **2.2.4.3. VISIÓN INTEGRADA DE LAS TEORÍAS**

Para encontrar una visión integrada de las teorías de motivación se parte por el modelo de las expectativas que involucra cuatro pasos: el esfuerzo individual, el desempeño organizacional, las recompensas organizacionales y las metas personales.

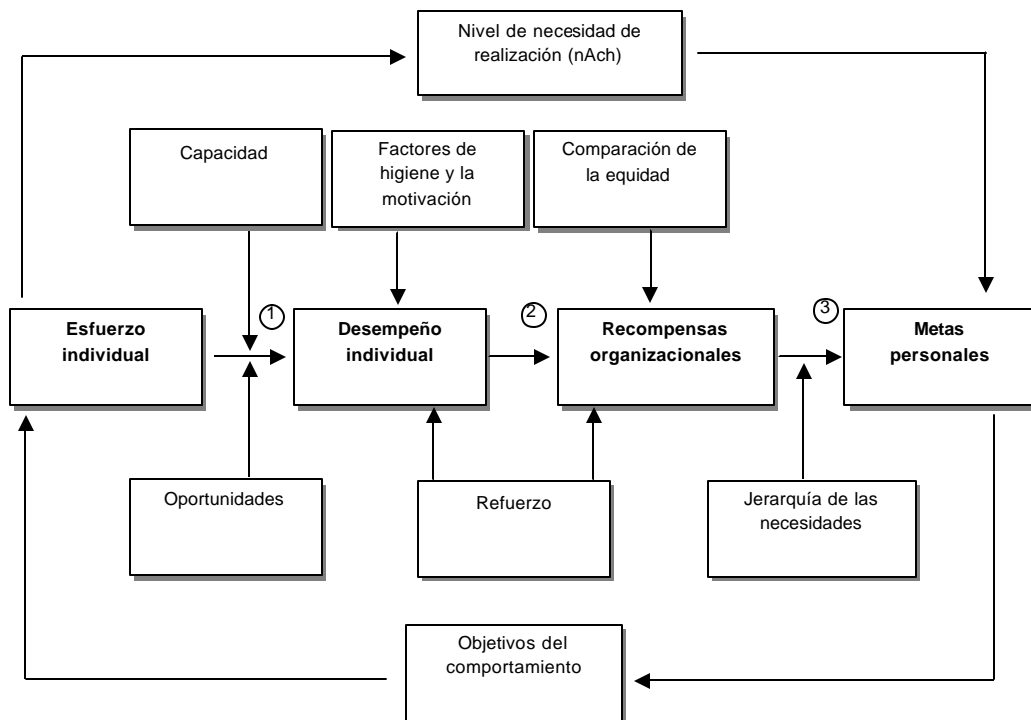
En base a esto Chiavenato (2004, p.342) creó un esquema mostrado a continuación donde se observa que el esfuerzo individual depende de la capacidad de la persona y de las oportunidades que le ofrece la organización para que pueda tener un desempeño individual.

El desempeño individual es afectado por los factores de higiene y de la motivación, por una parte y por el refuerzo por la otra, para alcanzar las recompensas de la organización. La comparación de la equidad en este aspecto funciona para que la persona mantenga, reduzca o aumente su esfuerzo.

Por otra parte, el refuerzo incrementa la percepción de las recompensas de la organización. Este conduce a alcanzar las metas personales dependiendo de las necesidades (jerarquía) dominantes, del nivel de necesidad de la relación de la persona y de los objetivos definidos que orientan su comportamiento.

Una visión más precisa, se observa en la figura siguiente.

(Ver siguiente página)



**Figura 5: Visión Integrada de las Teorías de la Motivación. Chiavenato (2004, p. 342).**

#### 2.2.4.4. USO DE LAS TEORÍAS

Las teorías de motivación ofrecen una cantidad inagotable de oportunidades para que las organizaciones eleven el estado de ánimo y mejoren el clima del trabajo. Lo importante es extraer los medios que permitan su aplicación, al mundo real de las personas. De acuerdo a Chiavenato (2004, p.345) se pueden abordar cuatro aplicaciones prácticas a la realidad de la organización: las recompensas monetarias, las recompensas no monetarias, el enriquecimiento de las tareas y la flexibilización del horario de trabajo.

**Recompensas monetarias:** constituyen una aplicación de la teoría de Maslow respecto a las necesidades de orden más bajo, de los factores de la

de higiene de Herzberg, de los resultados de segundo nivel de Vroom y de la comparación de contribuciones y resultados con una persona de referencia. Lawler comprobó que el dinero es un excelente motivador de las personas debido a tres razones:

El dinero puede funcionar como refuerzo condicionante, porque está ligado a las necesidades de alimento, casa, vestido y recreación. Puede comprar todas esas cosas. Como refuerzo condicionante, el salario es un resultado de primer nivel que permite satisfacer otros resultados de segundo nivel.

El dinero puede funcionar como incentivo o meta capaz de reducir las carencias o las necesidades. Funciona como incentivo anterior a la acción de la persona o posterior, como recompensa después de la acción.

El dinero puede funcionar como reductor de la ansiedad. Una característica común de las personas es su preocupación por los problemas económicos. El dinero puede reducir la ansiedad y consolidar la confianza en uno mismo y la autoevaluación.

**Recompensas no monetarias:** Se refieren a las necesidades sociales y de estima de Maslow e involucran el reconocimiento, el prestigio y el estatus. Los planes organizacionales y grupales parecen ser más adecuados que los individuales para relacionar recompensas no monetarias con el desempeño, por que cuando las personas piensan que hay otras recompensas ligadas al desempeño, entonces procuran incentivar ese desempeño entre los compañeros.



Enriquecimiento de las tareas: Representa una manera de construir motivadores intrínsecos al propio trabajo. Se trata de un concepto popularizado por Herzberg como enfoque de la motivación, que pretende aumentar el desempeño y la satisfacción en el trabajo. Para conseguir que una tarea siempre tenga un efecto motivador, es necesario adaptarla continuamente al avance del trabajador. En otras palabras, se trata de enriquecer una tarea de acuerdo con el desarrollo de la persona que la ejecuta.

Flexibilización del horario del trabajo: Consiste en mejorar el desempeño y la satisfacción de las personas. La flexibilización generalmente se consigue reduciendo el número de días o de horas laborales en una semana. En lugar de trabajar 8 horas al día, durante 5 días a la semana, el empleado puede trabajar 10 horas al día, durante cuatro días a la semana. El total semanal seguirá siendo el mismo, pero el nuevo arreglo permite que la persona no se presente al trabajo durante 3 días, en lugar de dos días de la manera tradicional.

### **2.2.5. CLIMA DE LA ORGANIZACIÓN**

El concepto de la motivación, en el ámbito individual, conduce al concepto de clima organizacional en el ámbito de la organización. Las personas están continuamente en adaptarse a diversas situaciones con el fin de satisfacer sus necesidades y mantener un equilibrio emocional.

Según Chiavenato (2004, p.345) se trata de “un estado de continua adaptación. Este ajuste no solo se refiere a satisfacer las necesidades primarias, si no sobre todo, a cumplir con las necesidades de orden más alto. La frustración de no poder cumplir estas necesidades de orden más alto es lo que provoca muchos de los problemas de adaptación. Como la satisfacción de esas necesidades superiores depende particularmente de las personas que están en puestos de autoridad, es importante que la administración comprenda la naturaleza del ajuste o el desajuste de las personas”.

La adaptación varía de una persona a otra y, en un mismo individuo, de un momento a otro. Una buena adaptación denota salud mental. Una manera de definir la salud mental es describir las características de las personas mentalmente sanas. Estas características básicas son:

1. Sentirse bien consigo mismo.
2. Sentirse bien con otras personas.
3. Ser capaz de enfrentar, por cuenta propia las exigencias de la vida.

De ahí se dice que el clima organizacional determina el ambiente interno que existe entre los miembros de la organización. El clima de la organización está estrechamente ligado con el grado de motivación de sus participantes. Cuando los miembros tienen un grado considerable de motivación, el clima organizacional mejora y se traduce en relaciones de satisfacción, animo, interés y colaboración. No obstante, cuando los miembros sienten escasa motivación, sea por frustración o por imposición de barreras que impiden

satisfacer las necesidades, el clima organizacional tiende a empeorar y se caracteriza por estados de depresión, desinterés, apatía e insatisfacción.

## **2.3. SATISFACCIÓN LABORAL**

Finalmente, y en concordancia con los objetivos específicos, se presenta el último punto a tratar, éste es, satisfacción laboral. En las próximas líneas se desarrollará todo lo que refiere a este punto, a saber: concepto, causas, importancia, nivel de satisfacción en el trabajo, factores que determinan la satisfacción en el trabajo, efectos de las actitudes de los empleados, la manera en que los empleados expresan la insatisfacción y la medición.

### **2.3.1. CONCEPTO**

Para Robbins (1999), la satisfacción en el trabajo se define como la diferencia entre la cantidad de recompensas que los trabajadores reciben y la cantidad que ellos creen que deberían recibir. En este sentido, la satisfacción del trabajador representa una actitud más que un comportamiento.

En este sentido, Robbins (1999, P.25), plantea que “la creencia de que los empleados más satisfechos son más productivos que los insatisfechos ha sido una opinión básica entre los gerentes por años”. Para el autor citado, existe mucha evidencia que cuestiona la relación causal asumida y puede discutirse que las adquisiciones materiales, en la calidad de vida laboral.

De esto se entiende, que las actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto como por la percepción que tiene el trabajador de lo que deberían ser.

Por su parte Kreitner (1997), define la satisfacción laboral como “una respuesta afectiva o emocional hacia varias facetas del trabajo del individuo”. Dejando claro que la definición aportada por el autor no es un concepto unitario. Sino que, una persona puede estar relativamente satisfecha con un aspecto de su trabajo e insatisfecha con otro u otros aspectos del mismo.

### **2.3.2. CAUSAS**

Según Robbins (1997, P.172), explica que existen cinco modelos predominantes de la satisfacción laboral especifican sus causas.

A continuación se presentan cada uno de estos modelos y sus causas:

**Cumplimiento de Necesidades:** Estos modelos proponen que la satisfacción está determinada por el grado hasta el que las características de un trabajo permiten al individuo cumplir sus necesidades. Aunque estos modelos generaron un elevado grado de controversia, es aceptado generalmente que el cumplimiento de las necesidades se corresponde con la satisfacción laboral.

**Discrepancias:** Estos modelos proponen que la satisfacción es el resultado de las expectativas encontradas. Las expectativas cumplidas representan la diferencia entre lo que un individuo espera recibir de un trabajo, como un buen sueldo y oportunidades de ascenso, y lo que

realmente recibe. Cuando las expectativas son mayores que lo que se recibe, la persona estará insatisfecha. Por el contrario, este modelo predice que el individuo estará satisfecho si obtiene resultados por encima de sus expectativas. Un reciente meta-análisis de 31 estudios que incluían a 17.241 personas demostró que las expectativas encontradas estaban relacionadas de manera significativa con la satisfacción laboral.

**Consecución de Valores:** La idea que subyace bajo la consecución de valores resulta de la percepción de que un trabajo permite el cumplimiento de los valores del trabajo importantes para el individuo. En general, las investigaciones respaldan de manera consistente la predicción de que el cumplimiento de los valores está relacionado positivamente con la satisfacción laboral.

Sin embargo, los resultados de un estudio indican que el cumplimiento de los valores importantes lleva a la satisfacción sólo en ciertas situaciones. Por eso, los directivos no deben concentrarse solamente en satisfacer los valores más importantes de un individuo. Los aumentos de la satisfacción pueden obtenerse proporcionando a los trabajadores resultados de menor valor.

**Equidad:** En este modelo, la satisfacción es una función de lo justamente que se trata a un individuo en el trabajo. La satisfacción resulta de la percepción de uno mismo de que los resultados del trabajo, relativos a outputs, se comparan favorablemente con los significativos inputs/resultados de otro. Un reciente meta-análisis que incluía datos de 30 organizaciones diferentes y 12.979 personas apoya este modelo. La percepción del

empleado de la justicia en el sueldo y los ascensos estaba relacionada sensiblemente con la satisfacción laboral.

**Componentes Genéticos/Rasgos:** ¿Ha notado que algunos de sus compañeros o amigos parecen estar satisfechos por toda una variedad de circunstancias laborales, mientras que otros parecen estar siempre insatisfechos? Este modelo de satisfacción intenta explicar esta pauta. Es decir, el modelo rasgos/genéticos está basado en la creencia de que la satisfacción laboral es en parte una función de los rasgos personales y de los factores genéticos.

Como tal, este modelo implica que las diferencias individuales estables son tan importantes para explicar la satisfacción laboral como lo son las características del entorno de trabajo. Aunque sólo unos pocos estudios han evaluado estas propuestas, los resultados apoyan una relación positiva y significativa entre los rasgos personales y la satisfacción laboral después de un periodo de tiempo de 2 a 50 años. También se halló que los factores genéticos predecían de manera significativa tanto la satisfacción laboral como la satisfacción intrínseca.

### **2.3.3. IMPORTANCIA**

Tal y como lo plantea Robbins (1999), la importancia de la satisfacción en el trabajo es obvia. El cuadro gerencial o directivo de las organizaciones debería interesarse en el nivel de satisfacción laboral de sus empleados por, al menos, cuatro razones: (1) existe una clara evidencia de que los

empleados insatisfechos faltan al trabajo más frecuentemente y es más probable que abandonen la empresa; (2) es más probable que los trabajadores insatisfechos desarrollen comportamientos destructivos; (3) se ha demostrado que los empleados satisfechos son más saludables y viven más; y (4) la satisfacción en el trabajo se transmite al empleado fuera del trabajo, es decir, en su contexto familiar, por ejemplo.

Asimismo, el autor plantea que la satisfacción laboral está relacionada con la salud del empleado y hace mención a diversos estudios que evidencian como los empleados que están insatisfechos con sus trabajos tienen deterioro del corazón. Otro punto que fundamenta la importancia de la satisfacción en el trabajo desde el punto de vista de este autor, es el efecto que esta tiene en la sociedad como un todo. Cuando los empleados están felices con su trabajo, mejora su vida fuera de este. En contraste, el empleado insatisfecho lleva una actitud negativa a su casa.

Según Robbins (1999, P.160), “En países ricos como Estados Unidos, Canadá, Gran Bretaña, Australia o Japón, ¿no tiene la gerencia la responsabilidad de proporcionar trabajos en los cuales los empleados obtengan una satisfacción alta?”. Es por ello, que los beneficios de la satisfacción laboral atañen a todos los ciudadanos de una sociedad y resulta más probable que los empleados satisfechos sean ciudadanos satisfechos. Estas personas mantendrán una actitud más positiva hacia la vida, haciendo una sociedad psicológicamente más saludable.

En el mismo contexto, Robbins (1999), refiere que la evidencia es impresionante. La satisfacción en el trabajo es importante para la gerencia, por cuando una fuerza de trabajo satisfecha se traduce en mayor productividad, ya que, debido a pocos obstáculos causados por el ausentismo o la renuncia de buenos empleados, pocos incidentes de comportamiento destructivo, como menores gastos médicos y de seguro de vida.

Además de esto, existen ventajas para la sociedad en general. La satisfacción laboral se traslada a las horas libres del empleado con su familia, con sus amigos, con su externo a la empresa. Así que la meta de una alta satisfacción en el trabajo para los empleados se fundamenta en términos tanto de bolívares como de responsabilidad social.

#### **2.3.4. NIVEL DE SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO**

Según Keith Davis y John Newstrom (2003, p.249), el nivel de satisfacción en el trabajo es inconstante de un grupo a otro y se relaciona con diversas variables. El análisis de esas relaciones permite que los administradores predigan en cuales grupos son más probables los comportamientos asociados con la insatisfacción. Las variables claves giran alrededor de la edad, el nivel ocupacional y el tamaño de la empresa.

A medida que los empleados envejecen tienden inicialmente a estar un poco más satisfechos con su trabajo. Al parecer, reducen sus expectativas a niveles más realistas y se ajustan mejor a su situación laboral. Tiempo



después, su satisfacción disminuye porque son menos frecuentes las promociones y, además, tienen que enfrentar la cercanía de la jubilación.

También es predecible que las personas con nivel ocupacional más alto tienden a estar más satisfechos con su trabajo. Como cabría esperar, es usual que estén mejor pagadas, tengan mejores condiciones de trabajo y su puesto les permita aprovechar plenamente sus capacidades.

Por último, existen ciertos datos indicativos de que el nivel de satisfacción en el trabajo es mayor en empresas pequeñas, como las sucursales de una fábrica. Las organizaciones más grandes tienden abrumar más al personal, alterar los procesos de apoyo y limitar la magnitud de la cercanía personal, amistad y trabajo de equipos en grupos pequeños, que son aspectos importantes de la satisfacción en el trabajo para muchas personas.

### **2.3.5. FACTORES QUE DETERMINAN LA SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO**

Según Robbins (1999, P.152), “una revisión extensa de la bibliografía indica que los factores más importantes que contribuyen a la satisfacción en el trabajo son el reto del trabajo, los premios equiparables, las condiciones de trabajo favorables y colegas que gusten apoyar. A esta lista, también deberíamos agregar la importancia de una buena personalidad, la compatibilidad con el trabajo y la disposición genética del individuo (algunas personas son casi inherentemente optimistas y positivas en todo, incluyendo en su trabajo)”.

A continuación se presenta una breve descripción de cada uno de estos factores suministrada también por Robbins (1999):

**Trabajo Mentalmente Desafiante:** los empleados tiende a preferir trabajos que les den oportunidad de usar sus habilidades y que ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación de cómo se están desempeñando.

Estas características hacen que un puesto sea mentalmente desafiante. Los trabajos que tienen muy poco desafío provocan aburrimiento pero un reto demasiado grande crea frustración y sensación de fracaso. En condiciones de reto moderado, la mayoría de los empleados experimentará placer y satisfacción.

**Recompensas Justas:** los empleados quieren sistemas de salario y políticas de ascensos justos, sin ambigüedades y acordes con sus expectativas. Cuando el salario se ve como justo con base en las demandas de trabajo, el nivel de habilidad del individuo y los estándares de salario de la comunidad, se favorece la satisfacción. Claro, no todo el mundo busca el dinero.

Mucha gente acepta con gusto menos dinero a cambio de trabajar en un área preferida, o en un trabajo menos demandante, o de tener mayor discreción en su puesto o de trabajar menos horas. Pero la clave en el alcance del salario con la satisfacción no es la cantidad absoluta que uno recibe, sino la percepción de justicia. De igual manera, los empleados buscan políticas y prácticas justas de ascenso. Las promociones

proporcionan oportunidades para el crecimiento personal, más responsabilidades y ascenso en el estatus social. Los individuos que perciben que las decisiones de ascenso se realizan con rectitud y justicia, probablemente experimentarían satisfacción en sus trabajos.

**Condiciones Favorables de Trabajo:** los empleados se interesan en su ambiente de trabajo tanto para el bienestar personal como para facilitar el hacer un buen trabajo. Los estudios demuestran que los empleados prefieren ambientes físicos que no sean peligrosos o incómodos.

La temperatura, la luz, el ruido, y otros factores ambientales no deberían estar tampoco con el extremo por ejemplo, tener demasiado calor y muy poca luz. Además la mayoría de los empleados prefieren trabajar relativamente cerca de casas, en instalaciones limpias y más o menos modernas, con herramientas y equipo adecuado.

**Colegas que Brindan Apoyo:** la gente obtiene del trabajo mucho más que simplemente dinero o logros tangibles. Para la mayoría de los empleados, el trabajo también cubre la necesidad de interacción social. No es de sorprender, por tanto, que tener compañeros amigables que brinden apoyo lleve a una mayor satisfacción en el trabajo.

El comportamiento del jefe es uno de los principales determinantes de la satisfacción. Los estudios en general encuentran que la satisfacción del empleado se incrementa cuando el supervisor inmediato es comprensivo y amigable, ofrece halagos por el buen desempeño, escucha las opiniones de sus empleados y muestra un interés personal en ellos.

**La Genética:** Según Robbins (1999), muchas investigaciones sugieren que una porción significativa de la satisfacción de algunas personas se determina genéticamente. Esto quiere decir que la disposición del individuo hacia la vida se establece por su composición genética, se mantiene con el tiempo y se traslada sobre su disposición hacia el trabajo. Dada esta evidencia, podría ser que, cuando menos para algunos empleados, no existan muchos gerentes que puedan influir en su satisfacción.

Manipular las características del trabajo, las condiciones laborales, los premios, y el ajuste al trabajo podría tener muy poco efecto. Esto sugiere que los gerentes deberían enfocar su atención en la selección del empleado: si usted quiere trabajadores satisfechos, asegúrese de filtrar a los negativos, los inadaptados, los buscadores de problemas, los frustrados, quienes encontrarían poca satisfacción en cualquier aspecto de su trabajo.

### **2.3.6. EFECTOS DE LAS ACTITUDES DE LOS EMPLEADOS**

Según Keith Davis y John Newstrom (2003, p.251), mencionan que las actitudes son factores de predicción razonablemente satisfactorios del comportamiento. Aportan indicios acerca de las intenciones de comportamiento de un empleado o su inclinación a actuar de cierta manera. Las actitudes positivas en el trabajo ayudan a predecir comportamientos constructivos, y las negativas, a prepararse para lo indeseable. Cuando el empleado está insatisfecho con su trabajo, no se dedica a él, es bajo su compromiso con la compañía y tiene un estado de ánimo muy negativo, ello

suele ir seguido de una amplia variedad de consecuencias. Por otra parte, los empleados satisfechos suelen brindar servicios al cliente más allá de su deber, tienen un expediente laboral impecable y buscan activamente la excelencia en todas las áreas de su trabajo.

Son muchos los estudios en los que se han analizado los resultados de la satisfacción e insatisfacción, y la naturaleza básica de los resultados es que se presenta aquí en las áreas de rendimiento, rotación de personal, ausentismo y retardos, robo de bienes de la compañía, violencia y otros comportamientos. Todos ellos son resultados que a las compañías les interesa de manera vital controlar.

### **2.3.7. LA MANERA EN QUE EXPRESAN LOS EMPLEADOS LA INSATISFACCIÓN**

Para Robbins (1999, P. 156), la insatisfacción del empleado se expresa de diversas formas. Por ejemplo, en lugar de que renuncien, los empleados pueden quejarse, ser insubordinados, robar propiedad de la organización o aminorar sus responsabilidades de trabajo”

En síntesis, Robbins (1999), cree que los comportamientos de salida y negligencia rodean las variables de desempeño del trabajador (productividad, ausentismo y rotación). Pero este modelo propaga la respuesta del empleado hasta excluir la expresión y la lealtad los comportamientos constructivos que permiten que los individuos sobrelleven situaciones no placenteras o restablecer condiciones de trabajo satisfactorias.

### **2.3.8. MEDICIÓN**

Previamente fue definida la satisfacción en el trabajo como una actitud general del individuo hacia su trabajo. Esta definición es a todas luces demasiado amplia. Sin embargo, esto es inherente al concepto. Hay que tomar en cuenta que el trabajo de una persona es mucho más que las actividades rutinarias de ordenar documentos, esperar clientes o manejar un camión.

Los trabajos requieren la interacción con los colegas y los jefes, seguir las reglas y las políticas organizacionales, cumplir los estándares de desempeño, vivir con condiciones de trabajo que a menudo son inferiores a lo ideal, y otras cosas similares. Esto significa que la evaluación de un empleado de cuán satisfecho o insatisfecho está de su trabajo es una suma compleja de un número de elementos discretos de trabajo. ¿Cómo entonces, se mide la satisfacción laboral?

Los dos métodos más ampliamente utilizados son la escala global única y la calificación de la suma formada por numerosas facetas de trabajo. El primer método consiste en nada más pedir a los individuos que respondan a una pregunta semejante a esta: considerando todo lo que tienen que ver con su trabajo, ¿cuán satisfecho estás con el mismo? Entonces los participantes contestan encerrando un número entre uno y cinco, que corresponden a las respuestas desde “altamente satisfecho” hasta “altamente insatisfecho”. El otro método consiste en la suma de las facetas de trabajo y es un tanto más

complejo. Este indica los elementos claves de un trabajo y pregunta a los empleados acerca de sus sentimientos sobre cada uno.

Los factores típicos que estarían incluidos son la naturaleza del trabajo, la supervisión, el salario actual, las oportunidades de ascenso y las relaciones con los compañeros del trabajo. Estos factores se estiman sobre una escala estandarizada y luego se suman para crear una calificación total sobre la satisfacción en el trabajo. (Robbins, 1999).

### **3. SISTEMA DE VARIABLES**

La variable objeto de estudio del presente trabajo es: Estrategias para la Motivación y Satisfacción Laboral. La misma, puede ser presentada desde tres (03) ámbitos distintos: nominal, conceptual y operacional. Estos ámbitos se definen a continuación:

- **DEFINICIÓN NOMINAL**

Nominalmente se define la variable objeto de estudio como: “Estrategias para la motivación y satisfacción laboral”.

- **DEFINICIÓN CONCEPTUAL**

Para establecer la definición conceptual se debe buscar el respaldo de uno o varios autores, sin embargo la variable objeto de estudio es una combinación de tres elementos, por no localizar la variable estudiada en su

exacta dimensión. De allí, se definen sus componentes que son: estrategias, motivación y satisfacción.

### **ESTRATEGIA**

**Conceptualmente es**, “La determinación de las metas y objetivos básicos a largo plazo en una empresa, junto con la adopción de cursos de acción y la distribución de recursos necesarios para lograr estos propósitos”. Chandler (citado por Charles. 2005. P.5).

### **MOTIVACIÓN LABORAL**

**Conceptualmente, son** “los procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo por conseguir una meta”. Robbins (1996, p. 155).

### **SATISFACCIÓN LABORAL**

**Conceptualmente es**, “Es la actitud general de un empleado hacia su trabajo”. Robbins (1996, p. 78).

#### **• DEFINICIÓN OPERACIONAL**

En respuesta a la naturaleza ecléctica de la variable que ostenta esta investigación, se puede afirmar que la definición conceptual depende de la sincronía de los tres (03) anteriores conceptos y finalmente se constituye que las estrategias para la motivación y satisfacción laboral pueden entenderse como “cualquier curso o plan de acción direccionado a intensificar, orientar e incrementar el esfuerzo de un empleado en la ejecución de sus actividades y que además le provea al mismo una actitud favorable y positiva frente a su trabajo”