

## 6. FACTORES QUE INCIDEN DE MANERA NEGATIVA O POSITIVA EN LA SATISFACCIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS Y LA PRODUCTIVIDAD

### Objetivo específico:

El alumno (a), examinará los factores que inciden en la satisfacción laboral y las diferentes teorías de motivación en el trabajo.

### 6.1 Motivación, satisfacción con el trabajo e interés por el trabajo

La motivación se define, como los procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo por conseguir una meta. La intensidad consiste en cuánto se esfuerza una persona, pero una gran intensidad no produce buenos resultados de desempeño si el esfuerzo no se canaliza en una dirección que beneficie a la organización, por último la persistencia es la medida de cuánto tiempo sostiene una persona su esfuerzo. Los individuos motivados se aferran a una tarea lo suficiente para alcanzar las metas de la organización.

#### 6.1.1 Teoría de la valencias y expectativas

Es una teoría derivada de la corriente de la intencionalidad o de las expectativas, cuyos modelos distinguen entre la conducta intencional derivada de la predicción de lo que puede ocurrir al actuar de determinada manera y de la conducta impulsiva, que es reactiva y de orden inferior. La conducta sólo es un instrumento para la consecución de una meta específica y el valor de la meta es lo que motiva al individuo.

La idea básica es que la gente se siente motivada cuando cree que sus conductas se traducirán en recompensas o en los resultados que persiguen. Si perciben que éstas no dependen de su comportamiento, no tendrán motivación para manifestar esa conducta, es decir, si no desean la recompensa que se sigue de una conducta, no se sentirán motivados a ejecutarla.

La teoría de Vroom (1964) postula que la motivación o fuerza es una función matemática de tres tipos de cogniciones.

La **valencia** es el valor de un resultado o de la recompensa que se otorga a una persona, es el grado en que la persona desea o quiere algo.

La **instrumentalidad** es la probabilidad subjetiva de que una conducta determinada resulte en un estímulo específico. Este resultado esperado se traduce como un beneficio personal que es consecuencia de un rendimiento adecuado producido por un esfuerzo considerable.

La **expectativa** es la probabilidad de que un determinado nivel de esfuerzo conduzca al logro de los objetivos (traducido en un rendimiento adecuado), que nos lleven posteriormente a obtener el resultado o beneficio deseado.

#### 6.1.2 Teoría del establecimiento de metas

En la década de 1960, Edwin Locke propuso que las intenciones de trabajar por una meta son un motivador laboral importante. Las metas indican a los empleados lo que tiene que hacerse y cuánto esfuerzo hay que invertir.

Las metas específicas difíciles producen mayores resultados aumentando el desempeño, la propia especificidad de la meta funge como estímulo interno. Un vendedor que tenga como meta específica vender 50 productos en una semana superará el desempeño de otro trabajador que no tenga metas o sólo tenga la meta de “hacer su mejor papel”.

Si se mantienen constantes factores como la capacidad y aceptación de las metas, también podemos afirmar que cuánto más difícil es la meta, mayor es el desempeño.

Las personas se desenvuelven mejor cuando se les da retroalimentación sobre su avance hacia las metas, los comentarios entre lo que se ha hecho y lo que se quiere hacer sirven de guía del comportamiento. La retroalimentación personal que hace el empleado de su propio progreso, es un motivador más poderoso que la retroalimentación de origen externo.

### 6.1.3 Teoría de la equidad

La motivación de acuerdo con la teoría de la equidad señala que los empleados comparan lo que aportan al trabajo (esfuerzo, experiencia, educación, competencia) y sus resultados (salario, aumentos, reconocimiento) con los de sus compañeros. Percibimos lo que obtenemos de un trabajo (resultados de acuerdo con lo que ponemos (aportaciones) y luego comparamos la relación entre aportaciones y resultados con la relación equivalente de los demás. Si percibimos que nuestra relación es igual que la de otras personas que consideramos importantes y con las que nos comparamos, se dice que hay un estado de equidad. Cuando nos parece que la relación es inequitativa, sufrimos una tensión de desigualdad. Si pensamos que estamos mal pagados, la tensión genera ira; si pensamos que nos pagan de más, genera culpa.

## 6.2 Condiciones de trabajo

El entorno laboral puede actuar sobre la productividad de muchas maneras, para empezar, ejerce una influencia positiva o negativa sobre la motivación de los empleados, produciendo un incremento o una disminución en sus esfuerzos. De modo similar, el entorno puede estructurarse de tal manera que propicie el rendimiento al facilitar a las personas la realización de su trabajo, o bien, contener restricciones que interfieran con el desempeño.

La teoría de la motivación e higiene propuesta por Frederick Herzberg se centra en una investigación sobre la pregunta de que quiere la gente en su trabajo, Herzberg encontró que existen ciertas características que se relacionan constantemente con la satisfacción laboral y otras con la insatisfacción laboral. Los factores intrínsecos, como el progreso, reconocimiento, responsabilidad y logros, están vinculados con la satisfacción.

Herzberg denominó **factores de higiene** a las condiciones de trabajo, como calidad de supervisión, salario, normas de la compañía y condiciones físicas el trabajo, relaciones con los demás y seguridad laboral. Cuando son adecuados, las personas no se sentirán insatisfechas, aunque tampoco estarán satisfechas. Si queremos motivar a las personas en su puesto, Herzberg recomienda acentuar los factores relacionados con el trabajo en sí o con sus

resultados directos, como oportunidades de ascender, oportunidades de crecer como persona, reconocimiento, responsabilidad y logros, que son las características que ofrecen una remuneración intrínseca para las personas.

### 6.3 Liderazgo

El liderazgo juega un papel muy importante en el ámbito de las empresas y las organizaciones, porque dependiendo del liderazgo efectivo que se obtenga, será el grado en que la organización alcance sus objetivos.

El liderazgo es uno de los temas más abordados en la literatura de nuestros tiempos, por lo que ha sido definido desde diferentes perspectivas, así también existen numerosas teorías que lo han tratado de explicar.

Las definiciones de liderazgo son muy variadas, entre ellas podemos encontrar aquellas que enfatizan la visión y/o la capacidad del líder, la influencia o el poder. Así, autores como Koontz y Weihrich definen el liderazgo como “el arte de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de metas grupales”.

Chiavenato, Idalberto (1993), Destaca lo siguiente:

"Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos".

En general podemos decir que el liderazgo es el proceso de dirigir e influir en los miembros de un grupo para que se motiven y dirijan su esfuerzo hacia el logro de las metas organizacionales.

Cabe señalar que aunque el liderazgo guarda una gran relación con las actividades administrativas y el primero es muy importante para la segunda, el concepto de liderazgo no es igual al de administración. Una persona quizás sea un gerente eficaz (buen planificador y administrador) justo y organizado-, pero carente de las habilidades del líder para motivar. Otras personas tal vez sean líderes eficaces – con habilidad para desatar el entusiasmo y la devolución --, pero carente de las habilidades administrativas para canalizar la energía que desatan en otros. Ante los desafíos del compromiso dinámico del mundo actual de las organizaciones, muchas de ellas están apreciando más a los gerentes que también tiene habilidades de líderes.

### 6.4 Estrés en el trabajo

#### 6.4.1 Naturaleza del estrés

“El estrés es una condición dinámica en la que el individuo se enfrenta a una oportunidad, restricción o exigencia relacionada con lo que desea y lo cual el resultado parece incierto e importante” Robbins (2004).

El estrés no siempre es negativo, también tiene un valor. Es una oportunidad cuando ofrece una ganancia potencial, por ejemplo un atleta en una competencia, el estrés es aprovechado para rendir al máximo.

El estrés se asocia con restricciones y demandas. Las primeras impiden hacer lo que uno desea. Las segundas se refieren a la carencia de algo que uno

quiere. El estrés se manifiesta cuando hay incertidumbre sobre si será posible aprovechar la oportunidad, vencer la restricción o evitar la carencia.

#### **6.4.2 Diferencias individuales en la vulnerabilidad al estrés**

Existen fuentes internas de estrés que se relacionan con la vulnerabilidad de cada persona. Hay dos factores individuales determinantes:

- a) Umbral de estrés. Es la frecuencia y magnitud de estresores que una persona puede soportar antes de que se venza su resistencia física y mental. Si el umbral de una persona es bajo, su desempeño se verá mermado por agentes estresantes relativamente pequeños. Si una persona tiene un umbral alto, resistirá mucho más presiones y estará durante un tiempo mayor que los demás.
- b) Control de la percepción. Si una persona percibe que tiene un grado adecuado de autonomía, libertad para tomar decisiones y control sobre las condiciones de trabajo naturalmente se sentirá más tranquila y eso le permitirá desempeñarse en su ámbito laboral.

#### **6.4.3 Causas del estrés laboral**

Las fuentes más comunes que provocan estrés excesivo relacionado con el trabajo son muy diversas; de hecho, casi cualquier actividad que implique un tiempo de entrega específico o determinados niveles de calidad en su elaboración, supervisión o entrega, puede ocasionar estrés porque la reacción y niveles de resistencia de cada trabajador son diferentes.

Algunos puestos producen más estrés que otros, por regla general, mientras más elevado en la jerarquía esté el puesto, requiere mayor responsabilidad y como consecuencia produce mayores niveles de estrés.

Entre las causas organizacionales de estrés más comunes se encuentran:

- Sobrecarga de trabajo
- Presiones de tiempo
- Mala supervisión
- Ausencia de retroalimentación
- Ambiente laboral inadecuado
- Puestos mal diseñados
- Cambios radicales
- Frustración

#### **6.4.4 Efectos del estrés en el trabajo**

Cuando las exigencias del puesto sobrepasan la capacidad de un individuo se produce estrés y se generan efectos fisiológicos y psicológicos. Los efectos fisiológicos son reacciones corporales inconscientes, ya que ocurren de manera automática cuando el organismo reconoce la necesidad de generarlos. Si la persona está sometida permanentemente a niveles altos de estrés éste puede generarle trastornos cardiovasculares y digestivos, dolores de cabeza y síntomas hipocondríacos.

Los efectos psicológicos relacionados con el estrés pueden causar insatisfacción laboral, tensión, ansiedad, irritabilidad, aburrimiento y demoras. Los síntomas conductuales del estrés se relacionan con cambios en la productividad, faltas y rotación, así como cambios en los hábitos de alimentación, mayor consumo de tabaco o alcohol, agitación y trastornos del sueño.

#### **6.4.5 Solución de problemas del estrés**

La organización controla varios de los factores que producen estrés, particularmente la demanda de tareas y roles y la estructura de la organización y, como tales, puede modificarlos o cambiarlos. Entre las estrategias que puede considerar se encuentran mejorar la selección de personal y la colocación en los puestos de trabajo, capacitación, fijar metas realistas, rediseñar los puestos, aumentar la participación de los empleados, mejorar la comunicación en la empresa y establecer programas corporativos de bienestar.

#### **6.4.6 Métodos individuales**

Los métodos para manejar el estrés son consecuencia del intento personal por conducirlo, las estrategias individuales que han resultado eficaces son, entre otras, adoptar técnicas de administración del tiempo, aumentar el ejercicio, aprender a relajarse y extender la red de apoyo social.

Asimismo para manejar el estrés identificamos tres métodos:

- La prevención, implica evitar las condiciones que producen estrés
- El escape, implica salirse del ambiente o situación que propicia es estrés.
- El enfrentamiento, implica la confrontación con el agente estresor a través de esfuerzos personales y/o grupales para eliminar o reducir el estresor buscando con ello relajación, control de las situaciones y bienestar individual y colectivo.

#### **ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS:**

1. Investiga una teoría que explique la satisfacción laboral.
2. Proporciona dos ejemplos de aplicación para cada una de las teorías de motivación laboral aquí expuestas.
3. Investiga y explica la teoría de motivación de McClelland.
4. Explica las siguientes teorías de liderazgo :

Teoría de los rasgos

Teorías conductuales

Teorías de la contingencia

Modelo de Fiedler

Teoría situacional de Hersey y Blanchard