

## **CAPITULO 2**

---

### **MARCO TEORICO**

## **2. MARCO TEORICO**

Para esta investigación utilicé varios conceptos y teorías que me ayudaron a dar una mayor explicación respecto a mi objetivo de investigación, los cuales serán de gran importancia para el desarrollo del mismo. Entre ellos se encuentran las desarrolladas por Maslow, Alderfer, Mc Clelland, Herzberg y Adams.

### **2.1 TEORÍAS A UTILIZAR**

#### **1.- Teoría de las Necesidades Humanas**

Abraham Maslow quien parte de buscar la satisfacción de las personas a través de sus necesidades básicas antes de orientar su conducta hasta la satisfacción de las necesidades de nivel superior.

#### **2.- Teoría ERC (Existencia, Relación y Crecimiento)**

Alderfer, quien esta de acuerdo con Maslow en que las necesidades del individuo están dispuestas en un orden jerárquico, Alderfer considera solo tres series de necesidades que son existencia, relación y crecimiento.

#### **3.- Teoría de Necesidades de Logro (N LOG), Necesidad de Afiliación (N AF) y Necesidad de Poder (N POD)**

Mc. Clelland quien ha propuesto una teoría de las necesidades aprendidas de la motivación estrechamente relacionada con conceptos del aprendizaje.

#### **4.-Teoría de los dos factores**

Frederick Herzberg, desarrollo la teoría de contenido de dos factores sobre la motivación. Herzberg supone que sólo algunos rasgos y características del trabajo pueden traducirse en motivaciones.

## 5.- Teoría de la Equidad

J. Stacey Adams, desarrollo una teoría sobre la equidad y la motivación, su esencia es que los empleados comparan sus esfuerzos y gratificaciones con las de sus compañeros de trabajo.

## 2.2 MODELO ANALÍTICO

Para realizar esta investigación me basé en la teoría de la equidad de J. Stacey Adams, la cual considero más acorde a mi problema de investigación respecto al compromiso organizacional, equidad y motivación.

Considero que esta teoría abarca los tres puntos principales de investigación; ya que las demás solo se basan en las necesidades de las personas, en este caso los empleados de la organización.

No utilicé las teorías clásicas de la motivación; por el contrario la teoría que utilizaré es relativamente nueva en comparación de las demás, no por ello de menos importancia. Mi inclinación por ella es la línea que maneja, ya que pocas veces nos ponemos a pensar qué es lo que realmente el empleado busca dentro de la organización. Sin embargo daré una explicación de cada una de las teorías antes mencionadas, para recordar y ver porque son las principales dentro de la motivación.

## DESARROLLO DE CADA UNA DE LAS TEORÍAS

### 2.2.1 TEORIA DE LAS NECESIDADES HUMANAS DE MASLOW

(Keith Davis, John W. Newstrom, 2003) Según Abraham Maslow, no todas las necesidades humanas son de igual intensidad, pero sí aparecen en un orden definido. El formuló la hipótesis de que dentro del ser humano existe una jerarquía de cinco necesidades más básicas antes de orientar su conducta hasta la satisfacción de las necesidades de nivel superior. Las necesidades son las siguientes.

1. **Necesidades Fisiológicas.**- Incluye hambre, sed, refugio, sexo y otras necesidades físicas
2. **Necesidades de Seguridad.**- Incluye afecto, protección del daño físico y emocional.
3. **Necesidades Sociales.**- Incluye afecto, pertenencia, aceptación y amistad.
4. **Necesidades de Estima.**- Incluye los factores de estima interna como el respeto a uno mismo, la autonomía y el logro, así como también los factores externos de estima como el estatus, reconocimiento y atención.
5. **Necesidades de Autorrealización.**- El impulso de convertirse en lo que uno es capaz de volverse; incluyendo el crecimiento, el lograr el potencial individual, el hacer eficaz la satisfacción plena con uno mismo.

Maslow separó estas cinco necesidades en órdenes bajos y altos como a continuación se describen.

**Necesidades de orden inferior.**- comprenden las necesidades fisiológicas y las de seguridad corporal, como el estar en un ambiente laboral que no presente riesgos, y la económica como la de quedarse sin trabajo y contar con una jubilación apropiada. Estos dos conforman el nivel de orden inferior.

**Necesidades de orden superior.**- a este nivel pertenece lo social, la estima y la autorrealización, la diferencia entre estos dos ordenes es que las necesidades de nivel alto se satisfacen internamente (dentro de la persona) y las de orden inferior se satisfacen de manera externa (sindicatos, antigüedad y cosas de salarios).

De acuerdo con Davis y Newstrom (Comportamiento Humano, 2003, Pág. 126,127) Maslow afirma que en lo fundamental las personas tienen necesidades por satisfacer y las que se consiguen no contribuyen motivaciones tan intensas como las insatisfechas. *“los empleados están motivados más entusiastamente por lo que buscan, no por recibir más de lo que ya tienen”*. Una necesidad satisfecha plenamente no es un motivo intenso.

### 2.3.2 TEORÍA ERG (EXISTENCIA, RELACIÓN Y CRECIMIENTO) DE ALDERFER

Clayton Alderfer a partir del modelo de Maslow respecto a la teoría de las necesidades buscó superar algunas de sus debilidades, Clayton propuso una jerarquía de necesidades modificadas. El modelo que tuvo por nombre ERC. A continuación se describe de la siguiente manera.

**Existencia.** Necesidades que se ven satisfechas por factores como el agua, los alimentos, aire, salario y las condiciones laborales.

**Relación.** Necesidades que se satisfacen mediante relaciones sociales e interpersonales, y requieren de interacción con los demás para ser satisfechos.

**Crecimiento.** Necesidades satisfechas por el individuo que hace aportes creativos y productivos, esto incluye el componente intrínseco de la categoría de la estima y la autorrealización.

Las tres necesidades de Alderfer existencia (E), relación (R), y crecimiento (C) o ERC corresponde con las de Maslow en cuanto a que las necesidades de existencia corresponde a las fisiológicas y de seguridad de Maslow, mientras que las de relación son similares a las de pertenencia, interrelación social y amor, y las de crecimiento son semejantes a las de estima y autorrealización. Aunque parecidas, difieren no sólo en el

número de categorías sino también en la forma en que la gente avanza a través de las diversas necesidades. Por el contrario la teoría ERC de Alderfer sugiere que, además del proceso de satisfacción-progresión, también esta en juego un proceso de frustración-regresión. Es decir, una persona se ve frustrada continuamente en sus intentos por satisfacer sus necesidades de motivación, haciendo que el individuo reoriente sus esfuerzos hacia la satisfacción de la categoría de necesidades de orden inferior.

### 2.3.3 TEORIA DE LAS NECESIDADES DE MC. CLELLAND

Mc. Clelland ha propuesto una teoría de las necesidades de aprendizaje de la motivación estrechamente relacionada con conceptos de aprendizaje.

Mc. Clelland opina que muchas necesidades tienen su origen en la cultura de una sociedad, tres de estas necesidades aprendidas son las necesidades de logro, necesidades de poder y necesidades de afiliación.

**Necesidades de Logro (N. Log).** El impulso de sobresalir, el logro en relación con un grupo de estándares, la lucha por el éxito.

**Necesidades de Poder (N. Pod).** La necesidad de hacer que otros se comporten en una forma en que no se comportarían.

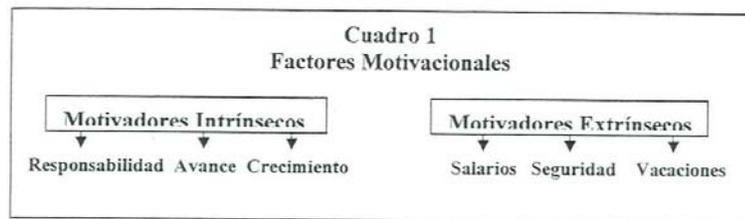
**Necesidades de Afiliación (N. Af).** El deseo de relaciones interpersonales amistosas y cercanas.

Mc. Clelland afirma que cuando una necesidad se hace intensa, motiva a la persona a adoptar el tipo de comportamiento que lleva a satisfacerla. Para valorar las diferencias individuales en los tres tipos de necesidades propuestas, se aplica el Test de Apreciación

Temática (TAT) es un test productivo que utiliza el análisis de las láminas realizado por una persona para evaluar las diferencias individuales, como la necesidad de logro, la necesidad de poder y la necesidad de afiliación.

### 2.3.4 teoría de los dos factores de Herzberg

Federico Herzberg creó en el año de 1950 un modelo llamado “de los dos factores” a través de un estudio que realizó en esta época, Herzberg se dio cuenta que los empleados señalaban diferentes tipos de factores. Llegó a la conclusión de que dos factores independientes tenían influencia en la motivación.



Fuente: Robbins Stephen ,Comportamiento Organizacional, 1999. Elaborado por: Carmen Ruiz

El modelo de Herzberg supone básicamente que la insatisfacción en el trabajo no es un concepto unidimensional. Su investigación lleva a la conclusión que se requiere dos continuos para interpretar adecuadamente la satisfacción en el trabajo. La teoría de Herzberg supone que sólo algunos rasgos y características del trabajo pueden traducirse en motivaciones. Algunas características enfocadas por gerentes pueden dar lugar a un marco con preguntas a empleados en entrevistas que describan episodios críticos del trabajo. Como lo mencione anteriormente.

A continuación una descripción más clara sobre los factores motivantes:

**Motivadores intrínsecos.**- Son las satisfacciones internas que siente la persona al realizar su trabajo, de modo que exista una conexión directa y frecuentemente inmediata entre trabajo y satisfacción. En tal situación el empleado esta auto motivado.

**Motivadores extrínsecos.**- Son las retribuciones externas, que se dan por separado de la naturaleza del trabajo y no brinda una satisfacción directa en el momento de ejecutarlos.

Ejemplos: vacaciones pagadas, seguros médicos, etc. Aunque los empleados valoren esos elementos, no son motivadores afectivos.

Las teorías antes mencionadas son las más básicas dentro del factor motivación, ya que en ellas se manejan todos los elementos que intervienen dentro de este mismo campo de investigación.

Sin embargo me enfoqué en realizar este estudio basado en la "Teoría de la Equidad de J. Stacey Adams" que continuación desarrollaré más ampliamente.

### **2.3.5 TEORÍA DE LA EQUIDAD DE J. STACEY ADAMS**

Stacey Adams, desarrollo una teoría de la equidad de la motivación, la esencia de esta teoría es que los empleados comparan sus esfuerzos y gratificaciones con aquellos de otros empleos en similares situaciones laborales.<sup>1</sup> Esta teoría de la motivación se basa en la presunción de individuos que trabajan en condiciones de ser tratados con equidad en el trabajo.<sup>2</sup>

Stacey Adams propuso la hipótesis de que la percepción de la equidad (justicia) con la que se nos trata, influye en nuestra motivación.

En toda situación labora, evaluamos el esfuerzo que ponemos en nuestras labores y los resultados o recompensas que recibimos a cambio. Así que calculamos (sin darnos cuenta) la razón existente entre resultado y trabajo, con la de otros compañeros. Estamos preguntándonos constantemente si obtenemos las mismas prestaciones, beneficios ó sin obtenemos menos que los demás.

---

<sup>1</sup> J. Stacey Adams, Las Organizaciones; Mc. Graw Hill 2003. Pág. 186

<sup>2</sup> IBID.

## Motivación, Equidad y Compromiso Organizacional en Comisión Federal de Electricidad División Distribución Noroeste.

---

De igual manera, estamos comparando si los demás reciben los mismos beneficios que nosotros mismos y si en realidad lo merecen, si realizan el mismo esfuerzo laboral o si son inferiores en las actividades que realizan o si se desempeñan de igual manera que nosotros.

Cuando un empleado detecta un estado de inequidad trata de que se haga justicia, si el empleado esta recibiendo lo mismo que los demás se siente satisfecho y realiza su trabajo con mayor calidad y se siente feliz en su lugar de trabajo. Pero si por el contrario el empleado percibe una sensación de injusticia no se desempeña de igual manera debido a la injusticia que el puede sentir hacia su persona. Se dice que estas comparaciones el empleado las realiza inconscientemente, ya que el hecho de sentirse tratado injustamente en comparación con otros elementos del grupo hace que la motivación disminuya o aumente.

Stacey considera los siguientes puntos los más importantes para esta teoría.

- **Persona:** el individuo que percibe la equidad o falta de equidad.
- **Otros con quien comparar:** cualquier individuo o grupo de individuos usados por las personas como un referente en relación al nivel de logros.
- **Input:** las características individuales aportadas por las personas en el trabajo. Estas pueden ser adquiridas (como por ejemplo: Habilidades, experiencias, aprendizaje) ó adscritas (por ejemplo: Edad, sexo, raza)
- **Resultados:** lo que la persona recibió del trabajo (reconocimientos, beneficios adicionales, sueldos)<sup>3</sup>

La equidad existe cuando los empleados perciben que la razón entre sus input (esfuerzos) con sus resultados output (beneficios o reconocimientos) son equivalentes con las razones existentes en empleos similares<sup>4</sup>

---

<sup>3</sup> Gibson, Ivaneevich, Donnelly. Las Organizaciones; 2003. Pág 186, 187

<sup>4</sup> IBID

De acuerdo con J. Stacey Adams cuando los empleados perciben una desigualdad tienden a tomar una de las siguientes actitudes:

- Cambiar sus insumos (aportaciones) no invierten tanto esfuerzo.
- Cambian sus resultados (los individuos a los que se les pagan a destajo producirán una mayor cantidad de unidades pero con una calidad inferior).
- Distorsionan su percepción de si mismos (consideran que solían pensar que aunque trabajaban moderadamente, ahora se dan cuenta de que trabajan más arduamente que los demás).
- Distorsionan su percepción de las demás (piensan que en otros puestos no se hace nada o por el contrario no desea estar en el lugar de otros).
- Escogen un punto diferente de referencia (piensan que si no ganan lo mismo que los demás, están ganando menos que su padre a su misma edad).
- Se salen del campo de comparación (renuncian a su puesto)<sup>5</sup>

La equidad o justicia, es un principio abarcado virtualmente por todas las empresas; es parte de la tela de la organización que permite que se reconcilien los conflictos y sostiene la motivación de los gerentes y empleados.

La equidad se define como tratar a cada unidad de negocios de la misma manera en que se trata a otras y evitar cualquier subjetividad en la toma de decisiones en particular en áreas tan sensibles como incentivos o precios de transferencias. La equidad se define con más precisión, de manera que todas las unidades de negocios se deben estar de acuerdo con las interrelaciones.<sup>6</sup>

La teoría de la equidad reconoce que a los individuos les interesa no sólo la cantidad absoluta de premios que reciben por sus esfuerzos sino también la relación de esta cantidad con la que reciben a los demás. Elaborar juicios sobre la relación entre lo que ellos aportan y reciben y lo que otros colaboran y obtienen con base en las aportaciones de uno como el esfuerzo, la competencia, la experiencia y la educación; uno compara

---

<sup>5</sup> IBID

<sup>6</sup> Michael E. Porter, Ventaja Competitiva; 1998. Pág. 405

## Motivación, Equidad y Compromiso Organizacional en Comisión Federal de Electricidad División Distribución Noroeste.

---

Los beneficios como nivel de salario, ascensos, reconocimientos y otros factores. Cuando la gente percibe un desbalance en su razón beneficios – aportaciones con relación a los demás, se crea una tensión. Esta tensión proporciona las bases para la motivación, para que la gente luche por aquello en lo que percibe que hay igualdad y justicia.

Según Stephen P. Robbins ( 1999 Pág. 185, 186) la teoría de la equidad establece cuatro posiciones que se relacionan con la paga desigual:

*1.- Dado el pago por el tiempo.* Los empleados recompensados en exceso producirán más que los empleados pagados equitativamente. Los empleados pagados equitativamente. Los empleados por hora o los asalariados generarán gran cantidad o calidad de producción a fin de incrementar el lado de las aportaciones al trabajo (beneficios) y favorecer la equidad.

*2.- Dado el pago por cantidad de producción.* Los empleados compensados en exceso producirán pocas unidades, aunque de mayor calidad que los empleados que reciben igual pago. Los individuos que reciben sus pagas con base en las piezas realizadas incrementan sus esfuerzos de lograr la equidad, la cual dará como resultado mayor calidad o cantidad. Sin embargo, los incrementos en la cantidad sólo aumentarán la desigualdad, ya que cada pieza producida generara un mayor sobrepago. Por tanto, el esfuerzo se dirige hacia aumentar la calidad en lugar de incrementar la cantidad.

*3.- Dado el salario en tiempos.* Los empleados que no están lo suficientemente recompensados producirán menos u ofrecerán una calidad inferior. Se disminuirá el esfuerzo, el cual traerá menos u ofrecerá una calidad inferior. Se disminuirá el esfuerzo, el cuál traerá una menor productividad de calidad.

*4.- Dado el pago por cantidad de producción.* Los empleados no recompensados producirán grandes cantidades de unidades de baja calidad en comparación con los empleados pagados equitativamente. Los empleados con planes de pago con base en el numero de piezas elaboradas pueden dar cavidad a la equidad ya que negociar la calidad

de lo que producen por la cantidad dará como resultado un incremento en las recompensas con muy poco incremento, o ninguno, en las contribuciones.

Ahora bien la teoría de la equidad de Adams sugiere algunas formas alternativas para reestablecer el sentido de la equidad.

- **Cambiar sus input.** Tomar la decisión de dedicar menos tiempo o esfuerzo al trabajo. Otro input que podría cambiar la equidad son la confiabilidad, cooperación con los otros, iniciativa, y aceptación de responsabilidad en el trabajo.
- **Cambiar los resultados.** El empleado puede enfrentarse a su jefe, pedir un aumento de sueldo, más tiempo libre o un ascenso.
- **Cambiar en la persona de referencia.** Se puede cambiar la referencia, el empleado puede hacer comparaciones de la relación input – resultados con otra persona. Este cambio puede restaurar la equidad
- **Cambiar los input los resultados de la persona de referencia.** Si el referente es un compañero de trabajo, puede ser adecuado cambiar sus input; pedirle a otro empleado que trabaje más lento o que tenga mayor responsabilidad en los proyectos, puede ser un ejemplo de intentos para restaurar la equidad.
- **Cambio de la situación del empleado.** Podría dejar el trabajo para alterar el sentimiento de falta de equidad. También podría solicitar un traslado para deshacerse de esta situación de inequidad.
- **Cada uno de estos métodos esta diseñado para reducir o cambiar el sentimiento de disconformidad y tensión creadas por la falta de equidad.** La teoría de la equidad propone que cuando existe inequidad, una persona se motiva para seguir uno o más de estos cinco pasos.<sup>7</sup>

Los trabajadores no solo buscan la satisfacción de sus necesidades; sino también quieren que el sistema de retribución sea justo. La cuestión de la justicia se aplica a todo tipo de recompensas, como puede ser:

---

<sup>7</sup> OBCIT.

Motivación, Equidad y Compromiso Organizacional en Comisión Federal de Electricidad División Distribución Noroeste.

---

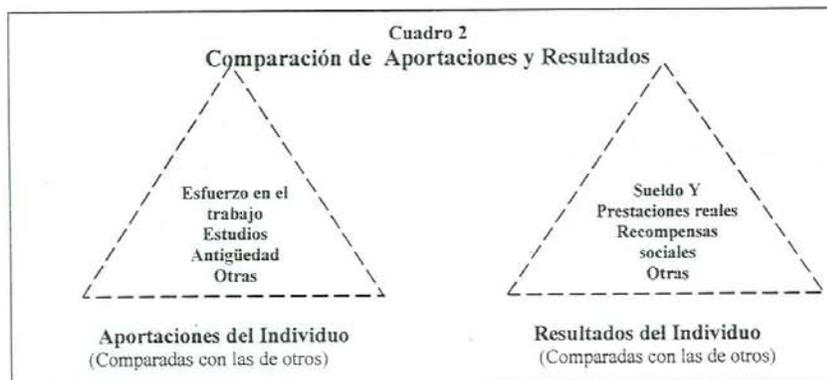
- a) Psicológicas
- b) Sociales
- c) Económicas

La teoría de la equidad de J. Stacey Adams afirma que los empleados tienden a juzgar la justicia mediante la comparación de los resultados de sus esfuerzos contra los esfuerzos mismos y también al comparar con los de otras personas.

**Las aportaciones;** son todos los elementos que los empleados piensan que aportan a su puesto o que contribuyen al trabajo: estudio, antigüedad, experiencias laborales previas, lealtad y dedicación, tiempo y esfuerzo, creatividad y rendimiento laboral.

**Los resultados;** son las recompensas percibidas que obtienen de su trabajo y su patrón, lo que incluirían sueldo y bono, prestaciones, seguridad en el trabajo, recompensas sociales y recompensas psicológicas.

Los empleados analizan la justicia de su propio “contrato” de resultados – aportaciones y luego lo comparan contra el de otros trabajadores en puestos similares e incluso de otros puestos. La justicia de las recompensas (equidad) se juzgaría incluso con criterios relativamente arbitrarios, como la edad.<sup>8</sup>



Fuente: Keith Davis, Newstrom W. John. Comportamiento Humano en el Trabajo 2003, Elaborado por: Carmen Ruiz

<sup>8</sup> Keith Davis, John W. Newstrom, Comportamiento Humano en el Trabajo; 2003. Pág. 144, 145

## 2.4 Compromiso Organizacional

Aunque no existe teoría alguna sobre el compromiso organizacional, y ya que son pocos los estudios que se han realizado sobre este factor tan importante en las organizaciones, tomaremos en cuenta algunos puntos principales que generan el compromiso del empleado hacia la organización como lo son: sueldo, edad, escolaridad y antigüedad de los mismos; así como el sentido de pertenencia, la disposición al esfuerzo y la identidad valorativa.

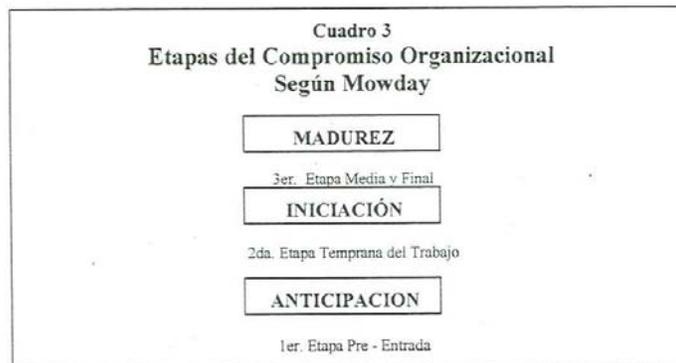
De acuerdo con Richard T. Mowday (1992:48), el compromiso es observado como un adherente a la organización que se desarrolla lentamente con el tiempo. El compromiso de los empleados hacia las organizaciones puede ser mejor caracterizado como un proceso que se desenvuelve sobre el tiempo.

Mowday determina tres etapas del compromiso.

**1ra. Pre – entrada (Anticipación)**

**2da. Temprana del trabajo (Iniciación)**

**3ra. Media y final (Madurez, Seguridad)**



Fuente: Davis A. Kolb, Irwin Rubin, James M. Mchtyre, Psicología de las Organizaciones, 2001.  
Elaborado por: Carmen Ruiz

#### **2.4.1 PRIMERA ETAPA: Anticipación Pre – empleo y decisión de trabajo**

Mowday señala que existen diferentes metas, valores y expectativas de los nuevos empleados hacia las organizaciones. Varios estudios han encontrado diferencias en los niveles de compromiso de los empleados que reportan el primer día de trabajo. Inclusive un estudio encontró que el nivel de compromiso expresado por los empleados el primer día en las organizaciones predispone la rotación de varios meses.<sup>9</sup>

Existen también características personales en donde los nuevos empleados que entran a las organizaciones tienen diferentes metas y valores, están relacionados con la percepción de congruencia entre sus valores y los de la organización, es decir; que es influenciada por expectativas del trabajo, circunstancias asociadas con la decisión de pertenecer a la organización.

#### **2.4.2 SEGUNDA ETAPA: de iniciación, las influencias tempranas del Compromiso Organizacional**

Las influencias tempranas del compromiso organizacional pueden ser clasificadas de la siguiente manera:

- **Influencias personales:** existen características de los empleados respecto a influencias importantes con el compromiso. Se considera que los nuevos empleados en su primer día de trabajo muestren un fuerte sentido de compromiso, estos serán más propensos a estar ligados en un futuro con la organización.
- **Influencias organizacionales:** cualquier característica del trabajo de una persona que reduce su percepción de responsabilidad, reducirá su compromiso.

---

<sup>9</sup> Richard T. Mowday, Op.cit. Pág 58

Motivación, Equidad y Compromiso Organizacional en Comisión Federal de Electricidad División Distribución Noroeste.

---

- **Características del trabajo:** cuando el campo de acciones de trabajo es visto como la suma compuesta de diferentes dimensiones de tareas como la variedad, autonomía, reto, significación y retroalimentación dan lugar a altos niveles de compromiso. Otra característica de la tarea que influye sobre el compromiso es la interdependencia.
- **Supervisión:** los altos niveles de compromiso de los empleados deben ser asociados con la supervivencia que permite a sus empleados una mayor discreción sobre como debe ser desempeñado. Un trabajo incrementa el sentimiento o la percepción de responsabilidad. Al iniciarse una estructura de liderazgo debe involucrar una clara expectativa de trabajo empleando metas claras de tarea ya que estas aumentan la percepción de responsabilidad. Puede encontrarse entre empleados que trajeron una alta necesidad de meta hacia el trabajo ya que subsecuentemente perciben su trabajo como un reto.

Empleados que entran a una organización con altas expectativas pueden ser propensos a ser comprometidos.

- **Factores de decisión del trabajo:** las expectativas de responsabilidad y compromiso se incrementan cuando los supervisores permiten a los empleados participar activamente en el proceso de decisión y cuando las organizaciones son caracterizadas por un alto grado de descentralización.
- **Trabajo en equipo:** la cohesión de grupo es asociada con un alto grado de integración y sentimiento de responsabilidad entre los miembros del grupo. Los altos niveles de interacción entre los miembros de grupo dan lugar a un mejor desarrollo social en la organización, esto ha sido relacionado positivamente con el compromiso.

- **Pago:** debido a que el pago es una parte importante para que los empleados decidan permanecer como miembros de la organización, es posible predecir que el nivel de pago esta relacionado positivamente con el compromiso particularmente donde las contribuciones del empleado son altas. Cualquier sistema de recompensa en el cual los empleados comparten el éxito de la compañía mediante la repartición de utilidades incrementa la percepción de responsabilidades y el compromiso a la organización.
- **Características organizacionales:** varias características organizacionales han sido relacionadas con el compromiso. Se ha encontrado una percepción de responsabilidad por parte de los empleados, indudablemente mayor cuando poseen acciones de la organización. Todo esto encamina a un mejor compromiso.
- **Fuentes no organizacionales:** los niveles de compromiso también pueden ser influenciados por características de otras organizaciones en las cuales los empleados pueden trabajar. En general, el ofrecimiento de atractivas alternativas de trabajo hace que el empleado disminuya sus actitudes positivas hacia el trabajo que realiza actualmente en la organización.

En organizaciones que operan con mercados competitivos de trabajo, existen altos niveles de recompensa extrínsecos de los empleados.

### **2.4.3 Tercera etapa: Fortalecimiento, el seguimiento del compromiso**

**Primero**, la antigüedad incrementa el gusto de los empleados debido a que ellos reciben tareas competentes, se les da una mayor autonomía y reciben mayores niveles de recompensa extrínseca.

## Motivación, Equidad y Compromiso Organizacional en Comisión Federal de Electricidad División Distribución Noroeste.

---

**Segundo**, las inversiones hechas por los empleados en la organización incrementa la antigüedad.

El incremento de las inversiones se representa en tiempo y energía. Por consecuencia esto hará más difícil que los empleados se separen de la organización.

**Tercera**, el intercambio de la prolongación del servicio ofrece un crecimiento en el involucramiento social en la organización y en la comunidad.

**Cuarta**, el incremento de la antigüedad en una organización sirve para disminuir la movilidad de los trabajadores. Algunos individuos desarrollan roles especiales dentro de la organización, como habilidades específicas de trabajo lo que hace más difícil que se vayan a otra organización.

De manera más clara y concisa, el compromiso organizacional ha sido utilizado para describir tres aspectos de la actitud del personal.

- El grado en que el empleado demuestra un fuerte deseo por permanecer como miembro de la organización.
- La voluntad para ejercer altos niveles de esfuerzo a favor de la organización.
- Y creencia y aceptación de los valores y metas principales de la organización.

## 2.5 MOTIVACION

Los seres humanos constantemente experimentamos necesidades. Las necesidades son carencias que regularmente tratamos de satisfacer para llenar esta necesidad, de la misma manera la motivación es uno de los elementos más importantes para el ser humano dentro del desempeño laboral, de esta manera el empleado al sentirse motivado por su empresa logrará un mayor desempeño dentro de la misma. ¿Pero que es en realidad la motivación?.

La motivación conceptualmente se define como la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzos hacia las metas organizacionales, condicionadas por la habilidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual.

Los teóricos ofrecen interpretaciones diferentes y hacen hincapié en diversos factores como los siguientes:

- **La motivación esta relacionada con la conducta y el rendimiento.**
- **La motivación implica orientación hacia metas.**
- **La motivación es el resultado de sucesos y procesos de carácter interno o externo relacionados con el individuo.**

### **2.5.1 MOTIVADORES**

De acuerdo con Krieger (2001:95), un motivador es algo que influye sobre la conducta de una persona. Es el factor decisivo de lo que hace esta.

Los motivadores son factores que inducen a una persona a actuar, mientras que las motivaciones reflejan deseo, los motivadores son las recompensas ó incentivos identificados que agudizan el impulso de satisfacer este deseo.

También son los medios a través de los cuales es imposible conciliar las necesidades para darles prioridad a otras.

### **2.6 IDENTIDAD LABORAL**

De acuerdo con G. Jiménez (2001:5), toda identidad individual ó colectiva requiere la sanción del reconocimiento social para que exista social y públicamente.

La identidad laboral es la identificación psicológica del empleado con los valores y la filosofía de la empresa.

Según Alfredo Mofita: el trabajo debe brindar una identidad. Este debe ser un trabajo que personalice al empleado y cuanto más capacidad de individuación existirá una mayor identidad.<sup>10</sup>

De esta manera la identidad laboral en los empleados es parte de ellos mismos, así se sentirán como seres únicos dentro de la organización.

## 2.7 ANTIGÜEDAD

Dentro de las organizaciones, la antigüedad es un factor muy importante tanto para la empresa como para el trabajador. La antigüedad se llega a convertir en un factor necesario del empleado al momento de ser pensionado o jubilado de la organización.

El empleado ve la antigüedad como la manera de prestarle años de su vida y servicio a la empresa y espera que esta le brinde grandes remuneraciones. De manera que los empleados, con el paso del tiempo perciben que van haciendo pequeñas remuneraciones en la organización, las cuales espera que le reediten.

Esto quiere decir que el empleado esta vinculado con la empresa porque ha invertido tiempo, dinero y/o esfuerzo en ella.

Pero esta no es la única manera en la que se puede catalogar la antigüedad, también puede verse como la plataforma para lograr mejores remuneraciones dentro de la empresa. Así como poder observar la equidad o falta de equidad con la que se trata a los trabajadores de la misma, no solo en lo servicial, sino en el área de trabajo y paga de salarios.

## 2.8 SALARIOS

Los salarios son todos aquellos pagos que compensan a los individuos por el tiempo y el esfuerzo dedicado a la producción de bienes y servicios. Estos pagos incluyen no sólo los ingresos por hora, día o semana trabajada de los trabajadores manuales, sino también

---

<sup>10</sup> <http://www.geocities.com/centrotecnicas/id.html>

los ingresos semanales, mensuales o anuales de los profesionales y los gestores de las empresas. A estos ingresos regulares hay que sumarles las primas y las pagas extraordinarias, las primas por riesgo, nocturnidad, índice de peligrosidad u horas extraordinarias, así como los honorarios de los profesionales liberales y la parte de los ingresos percibidos por los propietarios de negocios como compensación por el tiempo dedicado a su negocio.

Los salarios pueden establecerse en función del tiempo, del trabajo realizado o en concepto de incentivos. A veces se descuenta a los asalariados que cobran en función del tiempo trabajado, el tiempo no trabajado debido a una enfermedad, pero por lo general estos empleados suelen percibir un salario fijo con independencia de la continuidad. Los asalariados que cobran en función del trabajo realizado lo hacen dependiendo de las unidades producidas. Los trabajadores que reciben sus ingresos gracias a un sistema de incentivos obtienen sus salarios siguiendo una fórmula que asocia el sueldo percibido con la producción o rendimiento alcanzado, de forma que se estimula una mayor productividad y eficiencia.

Un salario elevado no implica por fuerza que se asigne elevados ingresos anuales. Los trabajadores del sector de la construcción suelen percibir elevados salarios por hora trabajada, pero los ingresos anuales suelen ser reducidos debido a la falta de continuidad en el empleo de este sector. Además, el salario nominal percibido no refleja los ingresos reales. En periodos inflacionistas el valor real de los salarios puede disminuir aunque su valor nominal se incremente, debido a que el costo de la vida aumenta más deprisa que los ingresos monetarios. Las retenciones salariales para pagar los impuestos sobre la renta, los pagos a la seguridad social, las pensiones, las cuotas a los sindicatos y las primas de seguros, reducen los ingresos reales de los trabajadores.<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> Enciclopedia Microsoft Encarta 2002.

## **CAPITULO 3**

---

### **LA ORGANIZACION**