

881202

1



UNIVERSIDAD ANAHUAC
VINCE IN BONO MALUM

ESCUELA DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION
INCORPORADA A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

**"FACTORES QUE MOTIVAN AL TRABAJADOR EN LAS
REFACCIONARIAS DE ARTICULOS PARA
AUTOMOVILES"**

**SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A:
ANA MARIA CREIXELL VALENZUELA**

MEXICO

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2002



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

DIRECTOR DEL SEMINARIO
C.P. Y L.A. MANUEL RAÑAL LUANA

A DIOS
A MI FAMILIA
A JAVIER

INDICE

<u>PROLOGO</u>	1
<u>INTRODUCCION</u>	3
<u>CAPITULO I</u> PLANEACION DE LA INVESTIGACION	5
1.1 Justificación del Tema	6
1.2, Objetivos	6
1.2.1 Objetivo General	6
1.2.2 Objetivos Específicos	7
1.3 Planteo del Problema	7
1.4 Hipótesis	7
1.4.1 Hipótesis General	7
1.4.2 Hipótesis Específicas	8
1.5 Diseño de la Prueba	8
1.5.1 Investigación Documental	8
1.5.2 Investigación de Campo	9
1.5.2.1 Delimitación del Universo	9
1.5.2.2 Diseño de la Muestra	10
1.5.2.3 Tamaño de la Muestra	11
1.5.2.4 Instrumento de Prueba	11
1.5.2.5 Cuestionario	13
<u>CAPITULO II</u> TEORIAS BASICAS DE LA ADMINISTRACION	18
2.1 Principios de la Administración Científica	19
2.2 Funciones Administrativas: Henry Fayol	21

2.2.1 Principios	22
2.3 Clasificación de las Necesidades	25
2.3.1 Abraham Maslow	27
2.4 Filosofías de Dirección: Douglas McGregor	28
2.4.1 Teoría "X"	28
2.4.2 Teoría "Y"	29
2.5 Factores Higiénicos: Frederick Herzberg	30
<u>CAPITULO III</u> LA NECESIDAD DE LA MOTIVACION	33
3.1 Competencia	34
3.2 El dinero como Motivador	35
3.3 Modificaciones en el Comportamiento	36
3.4 Moral y Productividad	38
3.5 Estilos de Liderazgo	40
3.6 La Mejor Manera de Comunicarse con sus Empleados	42
<u>CAPITULO IV</u> INVESTIGACION DE CAMPO	46
4.1 Análisis e Interpretación de Resultados	47
4.2 Gráficas	49
4.3 Comprobación o Disprobación de las Hipótesis Planteadas	49
<u>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</u>	53
<u>BIBLIOGRAFIA</u>	59

PROLOGO

Los motivos constituyen la causa principal que hace a los hombres actuar. El líder que desea estimular a sus seguidores a alcanzar un determinado objetivo, debe mantener bien firme la promesa de una recompensa, una vez que se ha alcanzado dicho objetivo. La aspiración principal de la gente es la de llenar y ver cubiertas la mayor parte de sus deseos y necesidades.

Los seres humanos como individuos, son realmente muy complejos. Cuando interactúan unos con otros en grupos y en grandes organizaciones las complejidades se multiplican, por lo que aún en la actualidad hay mucho que aprender de la naturaleza humana.

Esta investigación intenta analizar las razones por las cuales la gente se comporta de determinada manera, así como a explicar cómo pueden los directores de empresas estimular y guiar las acciones de los miembros de su organización.

¿Porqué las personas actúan como lo hacen? ¿A que aspiran las personas en la vida? ¿Porqué algunos tienen altos niveles de aspiración y otros no? ¿Cómo puede un determinado empleo inducir a la frustración? No existe una simple fórmula que pueda llevar a cabo el administrador para lidiar o motivar a su gente, ya que intervienen múltiples factores, los cuales se analizarán en el presente estudio.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Sin embargo, no en todas las organizaciones se realiza la misma motivación, es decir, una empresa estimula a sus miembros dependiendo de las metas que ésta desea alcanzar, ya que cada persona considera como indispensables diferentes aspectos de su trabajo.

Finalmente, y como punto más importante, se discutirán las diferentes maneras en que pueden ser aplicados los principios motivacionales por diferentes administradores en su situación de trabajo. Asimismo, se examinará el concepto de integración de metas, que consiste en unir los deseos y necesidades de los empleados con los de la organización para la cual trabajan.

Agradezco, de manera muy especial, a todas aquellas personas, que de alguna manera, contribuyeron en la realización del presente estudio, así como a los trabajadores de diferentes empresas que ayudaron con su información, con lo cual se confirma la importancia que tiene la motivación en la actualidad.

Principalmente agradezco al C.P. y L.A. Manuel Rañal Luaña por su constante apoyo y asesoría en la realización de la presente investigación.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

I N T R O D U C C I O N

El presente trabajo intenta describir y analizar aquellos factores que motivan al trabajador para desempeñar adecuadamente su trabajo, así como el efecto que tienen en las diferentes Refaccionarias de Artículos para Automóviles.

Con el objeto de que dicho estudio se desarrolle lo más claramente posible, se ha dividido en varios capítulos que abarcarán diferentes aspectos del tema.

En el Capítulo I se encuentra toda la Planeación de la Investigación, con el objeto de especificar los objetivos, tanto general como específico, que se deben alcanzar con el presente estudio. Así mismo, se describe el Planteo del Problema, las Hipótesis, general y específicas, y el Diseño de la Prueba; en este último punto se presenta la investigación de campo.

En el Capítulo II se presentan algunas de las principales teorías que se han desarrollado dentro del campo de la administración, con el fin de situar al lector en el marco histórico de la motivación.

El Capítulo III hace énfasis en la necesidad que existe, tanto actualmente como en la antigüedad, de la correcta aplicación de la motivación para cualquier tipo de trabajador. Se plantean diferentes enfoques que comprueban la importancia de dicha motivación en el diario desempeño del trabajo.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

El Capítulo IV contiene la interpretación de los resultados obtenidos de la presente investigación. Por medio de datos reales, se analizarán las inquietudes, deseos y necesidades que tiene el trabajador y así poder comparar los objetivos y las hipótesis planteadas con las conclusiones obtenidas. De esta manera se pretende que se apliquen adecuadamente los factores que motivan al trabajador en las refaccionarias de artículos para automóviles.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

C A P I T U L O I

PLANEACION DE LA
INVESTIGACION

1.1 JUSTIFICACION DEL TEMA

En la actualidad, no se le da a la motivación la importancia que ésta requiere, ya que no se le considera como un factor determinante en el desempeño de las actividades.

El hombre debe satisfacer sus necesidades económicas y psicológicas dentro de la empresa para la cual trabaja, pues de no ser así, su rendimiento no será el óptimo y esto se verá reflejado en la productividad; es por ello que se tratará de analizar los diferentes aspectos que intervienen en la motivación del trabajador, enfocándolos en las refaccionarias de artículos para automóviles.

Asímismo, la motivación se debe manejar no únicamente bajo el punto de vista de rendimiento y productividad, sino también desde el enfoque del desarrollo humano del individuo en las prioridades de la empresa.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 OBJETIVO GENERAL

Comprobar que el factor motivacional influye positivamente en el individuo, ya que incrementa su rendimiento y productividad dentro de la empresa.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

1.2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Conocer los factores que el individuo considera agradables y desagradables en el desempeño de su trabajo.
- Observar si las necesidades del trabajador resultan satisfechas en el empleo.
- Analizar cuáles son los incentivos que el hombre considera como primordiales para realizar adecuadamente su trabajo.
- Saber la importancia que tienen las relaciones humanas dentro de la empresa.

1.3 PLANTEO DEL PROBLEMA

¿Cuáles son los factores que las refaccionarias de artículos para automóviles debe considerar como motivadores para mejorar el rendimiento y la productividad del trabajador?

1.4 HIPOTESIS

1.4.1 HIPOTESIS GENERAL

Si las empresas dieran más importancia al aspecto motivacional, el rendimiento y la satisfacción del trabajador en su empleo sería mayor.

1.4.2 HIPOTESIS ESPECIFICAS

- El hombre necesita trabajar para sentirse independiente.
- El incentivo económico es de suma importancia en todo empleo.
- Los factores ambientales influyen de manera determinante en el desarrollo de toda actividad.
- Todo hombre debe satisfacer sus necesidades de tipo económico, de seguridad y de autorrealización en el desempeño de su trabajo.
- Cuando el factor motivacional es aplicado adecuadamente, el trabajador incrementará su capacidad productiva.

1.5 DISEÑO DE LA PRUEBA

Para el correcto desarrollo del presente trabajo de investigación fue necesario llevar a cabo dos tipos de investigación:

- Investigación Documental o Bibliográfica
- Investigación de Campo.

1.5.1 INVESTIGACION DOCUMENTAL

Este tipo de investigación consiste en obtener toda la información necesaria sobre el marco teórico de los diversos factores motivacionales que influyen en el individuo.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Las fuentes de las cuales se obtendrá dicha información serán las bibliotecas de instituciones de enseñanza superior, como son las siguientes:

- Biblioteca de la Universidad Anáhuac
- Biblioteca de la Universidad Iberoamericana
- Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM
- Revistas y Folletos sobre el tema de investigación
- Bibliotecas particulares

1.5.2 INVESTIGACION DE CAMPO

La investigación de campo se realizará mediante la técnica de encuestas, es decir, por cuestionarios; una vez que éste esté corregido se analizarán los resultados obtenidos y se compararán con lo esperado. Los sujetos a los cuales será dirigida la presente investigación son los trabajadores de las refaccionarias de artículos para automóviles que se encuentran ubicadas en el Area Metropolitana de la Ciudad de México.

1.5.2.1 DELIMITACION DEL UNIVERSO

El universo de la presente investigación se compone de seis refaccionarias de artículos para automóviles:

- Refacciones Mexicanas, S.A.
- IDAPA (Importadora de Artículos para Automóviles)

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

- Auto Refacciones Especializadas, S.A. de C.V.
- Marcos Carrasco, S.A. de C.V.
- Refaccionaria Jaime S.A.
- Auto Cross

Dichas refaccionarias engloban un total de 20 sucursales dentro del área de estudio.

1.5.2.2 DISEÑO DE LA MUESTRA

Todos los sujetos que componen el universo tienen características similares; todas ellas son posibles de ser medidas y comparadas. Esta forma de determinación se debe a que todos los sujetos componentes del universo tienen igual probabilidad de ser incluidos y sus probabilidades son conocidas.

Para determinar el tamaño de la muestra se empleó la siguiente fórmula:

$$N = \frac{Np(1-p)}{(N-1) \frac{(E)^2}{Z} + p(1-p)}$$

Donde:

M= Tamaño de la muestra

N= Universo

p= Probabilidad de que el universo posea las características

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

sujetas a medición y análisis

E= Error aceptable en la muestra

Z= Nivel de confianza

1.5.2.3 TAMAÑO DE LA MUESTRA

Con el fin de determinar el tamaño de la muestra, se emplearán los siguientes valores para las incógnitas de la ecuación anterior:

N= 20

p= 50% = 0.50

E= 10% = 0.10

Z= 90% = 0.90

Con los valores anteriores, el desarrollo de la fórmula anterior es el siguiente:

$$M = \frac{20 (0.50) (1 - 0.50)}{(20 - 1) \frac{(0.10)}{1.645} + 0.50 (1 - 0.50)}$$

De donde se obtiene:

M= 13.679

1.5.2.4 INSTRUMENTO DE PRUEBA

La investigación de campo se basa en la elaboración del cuestionario que a continuación expone. Dicho cuestionario constituye el

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

instrumento definitivo de prueba, ya que a partir de los resultados que se obtengan, se procederá a probar o disprobar las hipótesis.

UNIVERSIDAD ANAHUAC
ESCUELA DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

Cuestionario sobre el tema "Factores que Motivan al Trabajador en las Refaccionarias de Artículos para Automóviles".

DATOS DE LA EMPRESA:

Nombre o Razón Social:
Domicilio:
Teléfono:

DATOS DEL ENTREVISTADO:

Nombre:
Puesto:
Antigüedad en el Puesto:
Antigüedad en la Empresa:

DATOS GENERALES:

Capital Social:
Número de Empleados:
Ventas Anuales:

Fecha:

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

1.- ¿Considera usted que la empresa para la cual trabaja, brinda los medios necesarios para que sus empleados satisfagan sus necesidades económicas?

SI ()

NO ()

2.- ¿Considera usted que la mayor parte de las empresas mexicanas se preocupan realmente por crear buenas condiciones de trabajo para sus empleados?

SI ()

NO ()

3.- ¿Cree usted que su empresa está preocupada por establecer condiciones favorables, para que usted y sus compañeros se sientan a gusto en ella?

SI ()

NO ()

4.- ¿Considera usted que los factores ambientales (higiénicos y de mantenimiento) son los adecuados dentro de su empresa?

SI ()

NO ()

5.- ¿Se siente usted realmente satisfecho por el hecho de pertenecer a la empresa en la cual trabaja actualmente?

SI ()

NO ()

6.- ¿Se siente usted realmente aceptado por su grupo de trabajo?

SI ()

NO ()

7.- ¿Ha considerado usted durante los últimos meses la probabi-

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

lidad de cambiarse a otra empresa?

SI ()

NO ()

8.- ¿Se siente usted satisfecho con el trabajo que realiza?

SI ()

NO ()

9.- El desempeño diario de su trabajo ¿le permite aplicar los conocimientos y las experiencias que usted posee?

SI ()

NO ()

10.- ¿Está usted realmente consciente de las técnicas que debe utilizar dentro de su trabajo?

SI ()

NO ()

11.- ¿Considera usted que existe una competencia real entre los miembros de la organización para la cual trabaja?

SI ()

NO ()

12.- ¿Cree usted que con el desempeño de su trabajo contribuye activamente al desarrollo de su empresa?

SI ()

NO ()

13.- ¿Cree usted que su trabajo es realizado con un verdadero esfuerzo?

SI ()

NO ()

14.- ¿Le agrada a usted desempeñar trabajos que requieren de

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

mucha responsabilidad de su parte?

SI ()

NO ()

15.- ¿Considera usted que el obtener una recompensa por un trabajo realizado correctamente, aumenta su responsabilidad dentro de la empresa?

SI ()

NO ()

16.- ¿Considera que el salario que recibe en la actualidad retribuye realmente el esfuerzo que usted pone en su trabajo?

SI ()

NO ()

17.- ¿Con el salario que usted recibe cubre la mayor parte de sus necesidades?

SI ()

NO ()

18.- ¿Cree que las presentaciones que ofrece la empresa o negocio en el cual usted trabaja, lo motivan para trabajar más y mejor?

SI ()

NO ()

19.- ¿Ha logrado alcanzar cierto grado de independencia con el desempeño de su trabajo?

SI ()

NO ()

20.- ¿Considera usted que la adecuada aplicación de el factor motivacional, incrementa su capacidad productiva?

SI ()

NO ()

21.- ¿Cree usted que el dinero es el factor motivacional más importante para realizar correctamente su trabajo?

SI ()

NO ()

C A P I T U L O I I
TEORIAS BASICAS DE LA
ADMINISTRACION

2.1 PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACION CIENTIFICA:

Por el hecho de haber investigado el trabajo humano en forma sistemática, Taylor es considerado como padre del movimiento científico, él afirmó que la administración consta de varios principios, los cuales deben existir en todas las organizaciones y así apoyar la universalidad de la administración

Durante la época en la cual Taylor trabajó en las Nivale Steele Co., como ingeniero industrial, observó muchos defectos en la operación fabril:

- 1.- Falta de un sistema efectivo de trabajo.
- 2.- Escasez de incentivos económicos para los obreros, que los motivaran a mejorar su trabajo.
- 3.- Las decisiones no eran tomadas con bases científicas.
- 4.- No se tomaban en cuenta las habilidades y aptitudes de los trabajadores a la hora de incorporarlos a sus labores.

Basándose en lo anterior, Taylor desarrolló un método para organizar el trabajo, tomando como factores principales las herramientas, aptitudes y habilidades personales.

Sus aportaciones a la administración se denominan Principios de

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Administración Científica, los cuales se citan a continuación:

a) Planteamiento de una ciencia para sustituir los viejos métodos empíricos, lo cual, consiste en analizar el tiempo que debería de tomar una máquina o un trabajador para realizar un proceso dado.

b) La selección científica y posterior mejora progresiva de los trabajadores, la cual consiste en conocer las habilidades y facultades de los mismos para adiestrarlos a realizar un trabajo más provechoso y elevado.

c) Colaboración en la organización del trabajo, que significa que debe haber una estrecha colaboración administración-obreros, con el fin de aplicar el sistema científico de la administración del trabajo.

d) Responsabilidad compartida, para que exista un equilibrio entre la responsabilidad de los obreros y la dirección.

Teniendo como base lo anterior se ve que Taylor le daba gran importancia a las técnicas científicas para lograr el máximo de la capacidad productiva del hombre y las máquinas, sin embargo, su concepto de motivación se apoyaba únicamente en bases económicas.

A lo largo de sus experimentos, Taylor menospreció la satisfacción social dentro de la empresa y se concretizó en aspectos

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

técnicos y sistemáticos que llevarían a la organización a una mayor productividad.

Asimismo, trató de romper con los grupos e impidió la socialización del comportamiento, ya que consideraba que un obrero es más eficiente cuando se estimula su ambición personal.

2.2 FUNCIONES ADMINISTRATIVAS: HENRY FAYOL

"La función administrativa tiene su única manifestación en los miembros de la organización, en tanto que las demás funciones ponen en juego el material y la máquina". (1)

Fayol decía que la administración es una actividad común a todas las organizaciones humanas y es aplicable a toda la actividad de grupos. Indica que si la organización desea obtener objetivos administrativos, deberá planear, organizar, dirigir y coordinar.

1.- Planeación: es una forma de examinar el futuro, ya que fija objetivos, toma decisiones y establece planes de acción.

2.- Organización: se pretende establecer una estructura dual, combinando los aspectos materiales y humanos.

(1) Fernando Arias Galicia, Administración de Recursos Humanos, Pag. 67.

3.- Dirección: consiste en hacer funcionar los planes y la organización, para lo cual se necesita tener un amplio conocimiento del personal y así eliminar al incompetente; estar bien informado y conducir auditorías periódicas de la organización.

4.- Coordinación: consiste en la armonización y unificación de toda la información.

2.2.1 PRINCIPIOS

Henry Fayol basó su investigación en catorce principios, los cuales son:

1.- DIVISION DEL TRABAJO

Consiste en producir más y mejor con el mismo esfuerzo, ya que permite una disminución en el número de objetivos a los que hay que dedicar la atención y el esfuerzo; se considera como el mejor medio para hacer uso de los individuos y de los grupos de personas.

2.- AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD

La autoridad es el derecho para dar órdenes y el poder para exigir obediencia, la responsabilidad es su consecuencia natural. No se puede concebir la autoridad separada de la responsabilidad.

3.- DISCIPLINA

"La disciplina es obediencia, aplicación, energía, conducta y

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

muestras exteriores de respeto, observadas de acuerdo con los convenios existentes entre la empresa y sus empleados". (1)

4.- UNIDAD DE MANDO

Consiste en que un empleado solamente debe recibir órdenes de un sólo superior.

5.- UNIDAD DE DIRECCION

Tanto la empresa como sus empleados deben tener el mismo objetivo, ya que es indispensable para la unidad de acción y la coordinación de fuerzas.

6.- SUBORDINACION DEL INTERES INDIVIDUAL AL INTERES GENERAL

El interés del grupo u organización, debe prevalecer sobre el interés personal.

7.- REMUNERACION DEL PERSONAL

"La remuneración del personal es el precio de los servicios rendidos. Debe ser justa y proporcionar satisfacción tanto al personal como a la firma. (2)

8.- CENTRALIZACION

Se refiere a que los jefes deben delegar funciones a sus subordinados, dependiendo de la función.

(1) Rensis Likert. The Human Organization, pag. 102

(2) Edwin B. Flippo. Personnel Management, pag. 200

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

9.- ESCALA EN CADENA O LINEA DE AUTORIDAD

Es la serie de superiores que va desde la autoridad máxima hasta las clases más bajas. La línea de autoridad es la ruta que siguen todas las comunicaciones que parten o van hacia la autoridad superior. Esta línea es impuesta por la necesidad de alguna transmisión y por la unidad de mando.

10.- ORDEN

"Un lugar para cada persona y cada persona en su lugar". (1)

11.- EQUIDAD

Es el resultado de la combinación de la benevolencia y la justicia.

12.- ESTABILIDAD EN LA PERMANENCIA DEL PERSONAL

"Se necesita tiempo para que un empleado se acostumbre al nuevo trabajo y tenga éxito en hacerlo bien. Si cuando ya se ha acostumbrado se traslada no habrá tenido tiempo de rendir un servicio que valga la pena".

13.- INICIATIVA

Es la fuerza de decidir y ejecutar.

(1) Fernando Arias Galicia, ob. cit., pag. 69

(2) Víctor H. Vroom and Phillip W. Yetton. Leadership and Decision-Making, pag. 184

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

14.- ESPIRITU DE GRUPO

La armonía y la unión del personal es de suma importancia para la empresa, por lo que se considera indispensable establecerlas.

2.3 CLASIFICACION DE LAS NECESIDADES

Para entender las necesidades humanas adecuadamente, es necesario clasificarlas. Existen necesidades innatas o primarias, como son la comida, el agua y el descanso, las cuales no están condicionadas por la experiencia. Satisfacerlas es vital para la sobrevivencia del ser humano.

Otro tipo de necesidades son las conocidas como adquiridas o secundarias, es decir, se aprenden a través del tiempo; varían de persona a persona y de un grupo a otro, ya que es la manifestación del deseo de pertenecer y/o ser aceptado por los demás.

El camino para obtener seguridad tiene varias ramificaciones. En parte, se refiere a la necesidad innata de auto-preservación o conservación. La situación de sentirse aceptado, respetado y de que continúe siendo parte de la organización, significa seguridad para el individuo; se le puede llamar un sentimiento de seguridad emocional.

Las necesidades egoístas se refieren, primeramente, a una persona que únicamente tiene una visión de ella misma y, en ocasiones son conocidas como las necesidades más elementales.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Muchos ejecutivos y directores en general, quieren que los demás oigan sus opiniones, ya que piensan que es la más importante, sin embargo, personas de menos fama y renombre también desean satisfacer sus necesidades personales y desean, asimismo, ser oídos.

2.3.1 ABRAHAM MASLOW

Maslow ha desarrollado una amplia teoría que habla de la motivación humana, en la cual define una serie de necesidades que tienen una gran importancia. Hasta que los más básicos deseos no estén cumplidos, una persona no se preocupará por buscar necesidades más elevadas. Maslow clasifica las necesidades en cinco categorías:

- 1.- Fisiológicas
- 2.- Seguridad y estabilidad
- 3.- Pertenencia y amor
- 4.- Autoestima y estima de los demás
- 5.- Autorealización y autoperfección

Las implicaciones de esta jerarquía natural de las motivaciones humanas son importantes para entender el porqué las personas se comportan como lo hacen. Cuando el hombre no ha cumplido sus necesidades elementales, no se puede interesar en alcanzar status, prestigio o el hacer que sus ideas sean conocidas por los demás. Una vez que los deseos fisiológicos y de seguridad han sido cubiertos, es entonces cuando la gente busca compañía, amor, afecto y la estima de otros. Cuando tiene una super abundancia de comida, techo y ropa, es entonces cuando buscará necesidades más elevadas, como son las sociales, las cuales son menos concretas que las necesidades de supervivencia.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

2.4 FILOSOFIAS DE DIRECCION: DOUGLAS MCGREGOR

Lo que principalmente buscó McGregor a lo largo de sus estudios fue el establecimiento y estabilidad de las condiciones necesarias para lograr que los miembros de una organización se integren a los planes y objetivos de la empresa a la que pertenecen. Dice que cuando el trabajador trata de eludir responsabilidades y evitar el trabajo, es el reflejo del trato que recibe en la organización, en la que únicamente recibe remuneraciones de tipo material, que en la mayoría de los casos lo marginan de la satisfacción de las necesidades secundarias (realización mental o espiritual), que en ocasiones vienen a ser las más importantes.

Sin embargo, para satisfacer las necesidades humanas, en ocasiones se utilizan incentivos positivos como el dinero, y en otras ocasiones incentivos negativos como la amenaza o el castigo.

Basa su teoría en los valores culturales sobre la naturaleza del comportamiento humano y en la tesis de Maslow, sobre la jerarquía de las necesidades.

2.4.1 TEORIA 'X'

1.- El trabajo es inherentemente desagradable para la mayor parte de la gente.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

- 2.- La mayoría de los seres humanos no son ambiciosos de realización, eluden la responsabilidad y prefieren ser dirigidos.
- 3.- La mayor parte de las personas son poco creativas y algunas carecen de iniciativa para resolver los problemas que se presentan en la organización.
- 4.- La motivación sólo se da a niveles fisiológicos y de seguridad.
- 5.- La mayoría de las personas tienen que ser muy controladas y con frecuencia obligadas al logro de los objetivos de la organización.

2.4.2 TEORIA 'Y'

- 1.- Si se cuenta con condiciones favorables, trabajar será tan natural y placentero como jugar. (1)
- 2.- El autocontrol es indispensable para lograr los objetivos de la organización.
- 3.- La capacidad creativa para la solución de los problemas de la organización se encuentran distribuida entre la población.
- 4.- La motivación se da en los niveles de afiliación, estima y autorrealización, así como en los niveles fisiológicos y de seguridad.
- 5.- Las personas son capaces de autodirigirse y ser creativas en sus labores si se les motiva adecuadamente.

(1) A.H. Maslow. Work and Motivation, pag. 33

2.5 FACTORES HIGIENICOS: FREDERICK HERZBERG

Alrededor de 1950, Herzberg realizó una investigación acerca de los dos tipos de necesidades que tiene el hombre: (1) las cuales consisten en evitar la pérdida de la vida, el hambre, el dolor y otras privaciones y (2) las necesidades de crecer psicológicamente.

Dentro de la investigación se les preguntó a los diferentes empleados acerca de los eventos o situaciones que les habían significado una verdadera mejora en su satisfacción en el trabajo, así como las que produjeron dicha satisfacción.

Cuando los resultados de la entrevista fueron analizados, los investigadores encontraron que un grupo de factores significaban altos niveles de satisfacción dentro del trabajo, los cuales fueron considerados como motivadores, ya que parecían ser motivadores efectivos al esfuerzo y actuación individual. Estos factores fueron la realización, reconocimiento, el trabajo por él mismo, responsabilidad y progreso.

Otro grupo de factores, los higiénicos o de mantenimiento, significaban gran descontento en las situaciones de trabajo. Dentro de estos factores estaban la administración, supervisión, salario, relaciones interpersonales y las condiciones de trabajo.

La implicación práctica acerca de esta investigación, fue que los factores higiénicos y de mantenimiento, consistían una base esencial sobre la cual construir. (1) Si las condiciones de trabajo, salarios, facilidades de comida, derechos del trabajo, y el sistema de status no era el adecuado entre los empleados, ellos se sentirían descontentos.

De cualquier forma, si a estas necesidades de mantenimiento se les diera el cuidado adecuado, la gente no necesariamente trabajaría más duro, sin embargo, estos factores servirían de base para mejorar el desempeño del trabajo.

Es cierto que determinada gente decía tener satisfacción en el trabajo únicamente con los factores de mantenimiento, pero Herzberg decía que esto sólo era una satisfacción temporal, ya que mostraban poco interés en la calidad del trabajo.

Debido a lo anterior, Herzberg aplicó una manera práctica de crear un alto nivel dentro de la realización del trabajo. Se debía crear un clima donde tanto los directores como los empleados alcanzaran la satisfacción a sus necesidades principales. A nivel directivo podría ser el de delegar autoridad y responsabilidad, entrenar adecuadamente a los empleados, garantizar aumentos de salario, así como diferentes promociones cuando fueran necesarias.

(1) Frederick Herzberg. Una Vez Más ¿Cómo Motivar a sus Empleados? pag. 83

Herzberg sostiene que los guiadores de la motivación están motivados por la misma naturaleza del trabajo y demuestran capacidad para disfrutarlo.

A pesar de que muchos seguidores de Herzberg apoyan su teoría de la motivación, hay ciertos investigadores que afirman que éstos factores higiénicos y de mantenimiento constituyen únicamente una simplificación de todo el complejo motivacional en el mundo del trabajo. Asimismo, la técnica de investigación de Herzberg no incluye ninguna correlación entre los motivadores y su actual desempeño del trabajo.

C A P I T U L O I I I

LA NECESIDAD DE LA

MOTIVACION

CAPITULO III LA NECESIDAD DE LA MOTIVACION

3.1 COMPETENCIA

La competencia a manera de motivación es muy usada dentro de nuestra sociedad. Como ejemplo están los eventos deportivos y los juegos entre amigos. En los negocios, la competencia se usa principalmente en los departamentos de ventas; un vendedor compete contra otro para obtener premios y recompensas. Otra gran competencia la constituyen los miembros a nivel directivo ya que son muy pocas las posiciones dentro de la pirámide organizacional, por lo que se vuelve muy intensa. Si un número determinado de personas procuran alcanzar exactamente el mismo puesto, dicha competencia puede motivar a mucha gente para dar su máximo esfuerzo.

De cualquier forma, la competencia tiene serias limitaciones cuando se usa dentro de la organización. Por ejemplo, todos los miembros de un departamento están compitiendo por la misma promoción; la cooperación que existe entre ellos va a ser muy pobre, por lo que la competencia individual destruirá el trabajo en equipo. En las situaciones en las cuales el ganador puede ser solamente uno, la selección será completamente objetiva y los perdedores considerarán que ésta se hizo con ciertos favoritismos.

Otra desventaja seria dentro de la competencia como motivador,

es la frustración experimentada por los perdedores, lo que puede llevarlos a la agresión, resignación, sublimación o muchas otras cosas.

Factores culturales afectan la actitud de diferentes tipos de personas a través de la competencia. Los obreros generalmente responden menos a la competencia que los empleados ejecutivos y profesionales, ya que los obreros suelen unirse para protegerse de los efectos de la competencia y así evitar la pérdida de la seguridad que puede ocurrir como resultado de la competencia.

3.2 EL DINERO COMO MOTIVADOR

El dinero debe ser visto como un instrumento motivante. Muchos directivos tratan de reemplazar algunas deficiencias a través de pagos, bonos e incentivos monetarios, ya que son más fáciles de manipular. Sin embargo, los resultados no siempre justifican los esfuerzos de usar el dinero como motivador.

Para poder usar el pago como motivador, los directivos deben estudiar a su gente, las condiciones bajo las cuales trabajan y las tareas que ellos realizan. Muchos trabajos requieren de una gran cooperación de equipo, para los cuales un incentivo monetario que sea individual puede destruir dicha cooperación. Por otra parte, un incentivo que recompense a todos los miembros del grupo puede ser realmente efectivo.

El valor del dinero está determinado por lo que las personas hayan aprendido a asociarlo. Para una secretaria, un buen salario significa el vestirse bien, sin embargo, para un matrimonio representa el poder pagar su renta.

En diferentes estudios se ha comprobado que ciertas personas que realizan bien su trabajo porque les gusta, no necesariamente trabajarán más duro por el hecho de recibir más dinero a cambio. Ellas se ven motivadas por el interés que les representa el trabajo y por el éxito que lo acompaña. Sin embargo, personas que depositan un bajo interés en su trabajo, sí se verán motivadas por el dinero.

3.3 MODIFICACIONES EN EL COMPORTAMIENTO

En la actualidad, gran parte de las empresas están aprendiendo cómo una modificación en el comportamiento puede ser usada en sus establecimientos para motivar al personal. Skinner sostiene que el comportamiento es causado principalmente por estímulos externos, ya que depende en gran parte de sus consecuencias. Un hombre actúa de determinada manera por la recompensa que recibió de tal actitud en el pasado. El esfuerzo es algo que incrementa la probabilidad de que determinado comportamiento ocurra nuevamente. Los refuerzos pueden ser tangibles como la comida o el dinero, o pueden ser intangibles como los grandes elogios o la aprobación.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Existen tres diferentes tipos de refuerzos: (1) el castigo o refuerzo negativo; (2) la extinción o refuerzo neutral; y (3) el refuerzo positivo o premio.

"El castigo es una técnica muy usada en nuestra sociedad para controlar el comportamiento y puede ser usado de dos maneras: La primera consiste en infligir dolor físico o emocional, y la segunda es la de quitar los estímulos deseados tales como agua o comida".(1)

El principal propósito del castigo consiste en disminuir o evitar totalmente la ocurrencia de cierto comportamiento, por lo que Skinner se opone definitivamente a usarlo como controlador por muchas razones. Dice que el castigo transmite a la persona lo que no se debe hacer pero no le forma su comportamiento hacia la dirección deseada. Otra desventaja del castigo es que la persona que ha sido castigada puede atacar de regreso al que lo castigó, causando daños psicológicos o físicos al individuo castigado.

La extinción consiste en aplicar estímulos neutros después de que el comportamiento ha ocurrido. El comportamiento no es castigado ni premiado. Este método tiene menos consecuencias indeseables que el castigo, pero no induce o enseña el comportamiento deseado.

(1) Victor H. Vroom, *Work and Motivation*, pag. 314

El refuerzo positivo es el más recomendado por Skinner. Es eficiente porque aumenta la probabilidad de la responsabilidad deseada.

Las tendencias individuales de desarrollar actitudes favorables hacia las personas que brindaron el refuerzo y el apoyo, no se hacen esperar.

La modificación en el comportamiento puede ser aplicada a muchas actividades tales como el entrenamiento de personal, salario, supervisión de trabajadores, control de calidad y cantidad, etc. La manera de informar a los empleados cómo están realizando su trabajo es una forma de refuerzo; el supervisor debe proveerlos de reconocimiento, aprobación y de interés personal a base de diferentes actitudes, como puede ser una sonrisa o la simple inclinación en señal de aprobación.

La teoría de Skinner ha sido criticada, ya que niega la existencia de la autonomía y de las motivaciones internas del hombre.

3.4 MORAL Y PRODUCTIVIDAD

Por un gran número de años, se ha sostenido que el trabajo que posee un alto grado de moralidad, tiene también un alto grado de productividad. Parece lógico para los supervisores que trabajadores felices son asimismo trabajadores productivos. Sin embargo, recientes investigaciones han demostrado que no existe

relación alguna entre productividad y moral. La razón principal es que la moral es un concepto complejo que incluye múltiples facetas.

La moral se puede definir como "el total de satisfacciones que el hombre obtiene por su trabajo, su trabajo en grupo, su jefe, la organización y su medio. También afecta la estructura de la personalidad. La moral concierne al sentimiento general de sentirse bien, satisfacción y felicidad de las personas". (1)

Por varias razones, la productividad puede ser razonablemente buena mientras que la moral está baja. En muchas plantas industriales, las técnicas usadas pueden ser excelentes. Los empleos han sido cuidadosamente analizados, mejorados y subdivididos por ingenieros industriales. Los standars de los días hábiles han sido establecidos, dependiendo del trabajo de cada trabajador. Bajo estas condiciones, la productividad puede estar muy alta a pesar de que los empleados no se sientan a gusto con su trabajo ni con las condiciones del mismo.

Las situaciones en las cuales la moral es alta pero la ejecución es pobre también ocurren con cierta frecuencia. La gente puede obtener un placer considerable por el simple hecho de asistir a la oficina cada día y encontrar a sus amigos y la motivación para producir puede ser mínima.

(1) Dale S. Beach. Personnel, The Management of People at work, Pag. 207

Algunas investigaciones recientes han demostrado que cuando el liderazgo o trabajo de grupo están basados en un clima adecuado, se generará una alta motivación en el trabajo y la actitud del empleado será positiva.

3.5 ESTILOS DE LIDERAZGO

Todos los directores desarrollan un estilo de dirigir. El estilo de liderazgo puede ser definido como un patrón de comportamiento diseñado para integrar los intereses personales y de la organización en la búsqueda de un objetivo. La ejecución específica de dicha responsabilidad puede tomar muchas formas. Como consecuencia, se han desarrollado varios esquemas que narran los tipos de liderazgo entre los cuales el director puede escoger el más apropiado para las necesidades personales y de la organización.

Uno de los más comunes consiste en ir de la total autocracia a la casi total democracia. Esta continuidad podría consistir en lo siguiente: (1) autocracia coerciva, donde el líder opina y, si es necesario, amenaza; (2) autocracia benevolente, donde el líder opina y explica; (3) autocracia manipulada, en la cual el líder hace creer a sus subordinados que tienen una participación considerable, a pesar de que no sea así; (4) liderazgo consultativo en donde los empleados sienten y creen que sus opiniones pueden tener impacto en la decisión; (5) política de no intervención, en donde el líder lo único que desea es que todo el

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

grupo participe y que haga lo que quiere hacer.

En un estudio reciente se pudo comprobar que la mayoría de las empresas usaban tres o más estilos, dependiendo de la naturaleza de la decisión. (1) Cuando la decisión era realmente importante para la organización pero no para los subordinados, los directores tienden a ser autócratas, sin ninguna explicación. Cuando es importante para los subordinados pero no para la organización, los líderes tienden a consultar y, posiblemente, les delegan la toma de decisiones a ellos. Cuando no es importante para ninguno de los dos, los líderes tienden a ahorrar su tiempo personal dejando a sus subordinados que determinen la decisión. Cuando la cuestión es importante para ambos, la gran mayoría tienden a consultar con los subordinados para tomar la decisión.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

En muchas organizaciones modernas, los ejecutivos tratan de proteger su tiempo y su escala. Han olvidado que los verdaderos líderes deben ver y sentir lo que sus seguidores están experimentando, ya que de otra manera, llegarán a estar fuera de control.

Los ejecutivos deben ver cara a cara las comunicaciones, no como una actividad que interrumpe su verdadero trabajo, sino como un elemento crítico para su diaria actividad. El estatus que guardan cierto tipo de ejecutivos, les impide afrontar todo este tipo de situaciones, ya que consideran las comunicaciones con los empleados como una actividad de carácter secundario.

Ven el proceso de comunicación como extracurricular, algo para ser atendido una vez que las reuniones han terminado y las tareas diarias han sido aclaradas.

Se debe comprender que el liderazgo es comunicación, ya que se deben afrontar las discusiones con los trabajadores como una parte vital en todos los niveles, y así mejorar la eficiencia, productividad y desarrollo de la comunidad.

3.6 LA MEJOR MANERA DE COMUNICARSE CON LOS EMPLEADOS

En la mayor parte de las organizaciones, no se le da a la comunicación la importancia que ésta tiene. A través de los años se ha comprobado que es muy poca la gente que pretende hacer a

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

los demás participes de sus propias acciones.

Finalmente, la corriente está cambiando. Gran parte de los ejecutivos está empezando a afrontar la tarea de que no pueden tomar a tu gente por garantizada, ya que una indiferencia de tipo casero, puede transformarse en un gran problema. ¿Porqué el deseo de mejorar esta situación?

Existen dos razones muy importantes: la primera consiste en que las compañías están tratando con un diferente tipo de empleados, el cual está buscando una satisfacción dentro del trabajo, que cree en las opiniones personales y que, de la misma manera, quiere un trabajo significativo. La segunda consiste en la recompensa que dichos empleados esperan recibir por el hecho de desarrollar una actividad bien valorada dentro de las organizaciones.

De cualquier manera, a pesar de que se está invirtiendo mucho tiempo tratando de mejorar las comunicaciones, los dirigentes, a la larga, ignoran la importancia de la transmisión humana y el resultado se refleja en la ineficiencia que el personal exterioriza, ya que demanda la oportunidad de dialogar.

¿Qué es lo que debe abarcar la comunicación con los empleados dentro de las compañías? La comunicación organizacional es mayor que el mero proceso de producir publicaciones, aún cuando éstas sean buenas.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Las comunicaciones pueden ser contraproducentes. En muchos casos, lo que se dice en dichas publicaciones no es realmente lo que los empleados pretenden decir.

Las apariencias cuentan mucho en este tipo de tratos. Una actitud positiva puede dar una muy buena impresión, sin necesidad de palabras. Los boletines que el presidente de la compañía hace llegar a todos sus empleados, constituyen la única forma de comunicación dentro de la empresa.

Sin embargo, existen algunas organizaciones, posiblemente más pequeñas, que prestan una verdadera atención a la comunicación; usualmente tienen una visión más comprensiva de lo que esto significa:

Explican periódicamente el progreso de la organización, introduciendo nuevos programas de venta.

Responden a las críticas hechas por los empleados razonando el programa en cuestión.

De la misma manera, se defiende el estatus de los altos directivos.

Debido a todo lo anterior, se concluye que aún las organizaciones más sofisticadas deben darle importancia a las relaciones personales, ya que comúnmente, las personas que ocupan un alto

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

puesto tratan de evadir ciertos problemas, que a largo plazo repercutirán de una manera muy negativa en el desarrollo de la compañía.

C A P I T U L O I V

INVESTIGACION DE
CAMPO

CAPITULO IV

INVESTIGACION DE CAMPO

4.1 ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS

Con el fin de comprobar la importancia que tiene en la actualidad la adecuada aplicación de la motivación, tanto para los empleados como para los directores, el cuestionario abarcó aquellos factores motivacionales que se consideran como primordiales.

Una vez realizada la investigación, se pudo comprobar que no es únicamente el dinero lo que motiva a las personas, ya que intervienen múltiples aspectos como son los factores higiénicos, el trato con el grupo de trabajo y la satisfacción de haber contribuido al desarrollo de su empresa.

A pesar de que todos los entrevistados aceptaron la importancia que tiene el ver cubiertas sus necesidades, se pudo observar que no es así, ya que en muchas ocasiones no reciben lo que esperan por el desempeño de su trabajo. Por ejemplo, el hecho de obtener satisfacción en su empleo no los hace más responsables, pues en muchas ocasiones prefieren realizar actividades que no los comprometan demasiado para con la organización.

Asimismo, se pudo analizar que aun cuando desean pertenecer a un grupo determinado, la aceptación que reciben no es en todos casos la indicada. De la misma manera, a pesar de que el dinero no es un factor decisivo, la mayor parte considera que el salario recibido no retribuye el trabajo realizado.

Respecto a la competencia, se hizo notar que ésta influye de manera determinante en el trabajador, ya que constituye uno de los factores motivacionales principales que hace al empleado esforzarse aun más en el desempeño de su tarea. Igualmente, se comprobó que no se puede desligar la moral de la productividad, pues cuando la primera está alta se verá reflejado en la segunda y viceversa.

Dentro del aspecto experiencia y conocimientos, la mayor parte de los entrevistados contestó afirmativamente, confirmando que éstos son utilizados en su totalidad pues van adquiriendo más experiencia y conocimientos conforme avanzan y esto les sirve de manera determinante para no caer en los mismos errores.

Por medio de todo lo anterior, se concluye que no se puede generalizar en ningún momento respecto a las actitudes de cada trabajador. Lo que es más importante para algunos, no lo es para los otros, sin embargo todos coinciden en que un adecuado manejo de la motivación, aumentará su satisfacción personal y esto los llevará a desempeñar con mayor esfuerzo su trabajo.

4.2 GRAFICAS

4.3 COMPROBACION O DISPROBACION DE LAS HIPOTESIS PLANTEADAS

HIPOTESIS GENERAL

"Si las empresas le dieran más importancia al aspecto motivacional el rendimiento y la satisfacción del trabajador sería mayor".

La mayor parte de los entrevistados consideran que la mayoría de las empresas mexicanas no se preocupan por crear realmente buenas condiciones de trabajo para sus empleados y que no le dan la importancia debida al hecho de que el trabajador se sienta satisfecho de pertenecer a una determinada empresa. Sin embargo, si aseguran que su esfuerzo y responsabilidad sería mayor si la empresa para la cual trabajan, hiciera más énfasis en el aspecto motivacional, pues de ser así el grado de satisfacción sería mayor.

HIPOTESIS ESPECIFICA

1.- "El hombre necesita trabajar para sentirse independiente"

A pesar de que la gran parte de las personas sí considera que el hecho de trabajar los vuelve más independientes, la mitad de las personas entrevistadas no han alcanzado dicha independencia,

ya que piensan que nunca llegarán a una independencia total, mientras el salario que reciban no sea suficiente para cubrir todas sus necesidades. Sin embargo, si comprueban que la independencia es mayor desde el momento que comenzaron a trabajar y valerse por ellos mismos.

2.- "El incentivo económico es de suma importancia en todo empleo"

Contrario a lo que se pensaba, el incentivo económico no es el factor motivacional más importante para realizar adecuadamente el trabajo. Intervienen una serie de factores que influyen de manera determinante en el comportamiento del trabajador, como son los factores ambientales en general, dentro de los que comprenden el grupo de trabajo y las condiciones higiénicas.

Asimismo, la mayor parte de los entrevistados coinciden en que el salario que reciben en la actualidad no retribuye el esfuerzo que ponen en su trabajo, sin embargo, esto no significa que un aumento de sueldo venga a solucionar todos los problemas laborales, ya que intervienen otros muchos factores.

3.- "Los factores ambientales influyen de manera determinante en el desarrollo de toda actividad".

El mantenimiento y la higiene que se efectúan en cada empresa, sí constituye un factor determinante en el desarrollo de toda

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

actividad. El hecho de que su lugar de trabajo esté limpio y en buenas condiciones, hace que el empleado se sienta más a gusto realizando su tarea. Asimismo se ha comprobado que una organización que tiene deterioradas sus instalaciones y no se encuentre aseada va a disminuir la moralidad del trabajador y, por lo tanto, su productividad; es por ello que el ambiente que rodea al individuo juega un papel de gran importancia dentro de todo negocio.

- 4.- "Todo hombre debe satisfacer sus necesidades de tipo económico, de seguridad y de autorrealización en el desempeño de su trabajo".

Con el diario desempeño de su trabajo, el hombre espera ver cubiertas la mayor parte de sus necesidades. Si en determinado momento las necesidades más básicas e indispensables no se ven satisfechas, el individuo buscará cómo llenarlas, para lo cual necesitará acudir a un empleo diferente del actual. En algunas ocasiones, los administradores consideran que los miembros de su organización no le dan tanta importancia a determinados aspectos, lo cual es erróneo pues lo que un trabajador busca primeramente es satisfacer la necesidad de sentirse aceptado y de pertenecer a un grupo en el que se sienta seguro y se llegue a autorrealizar, pues de no ser así, no alcanzará el grado anhelado de satisfacción.

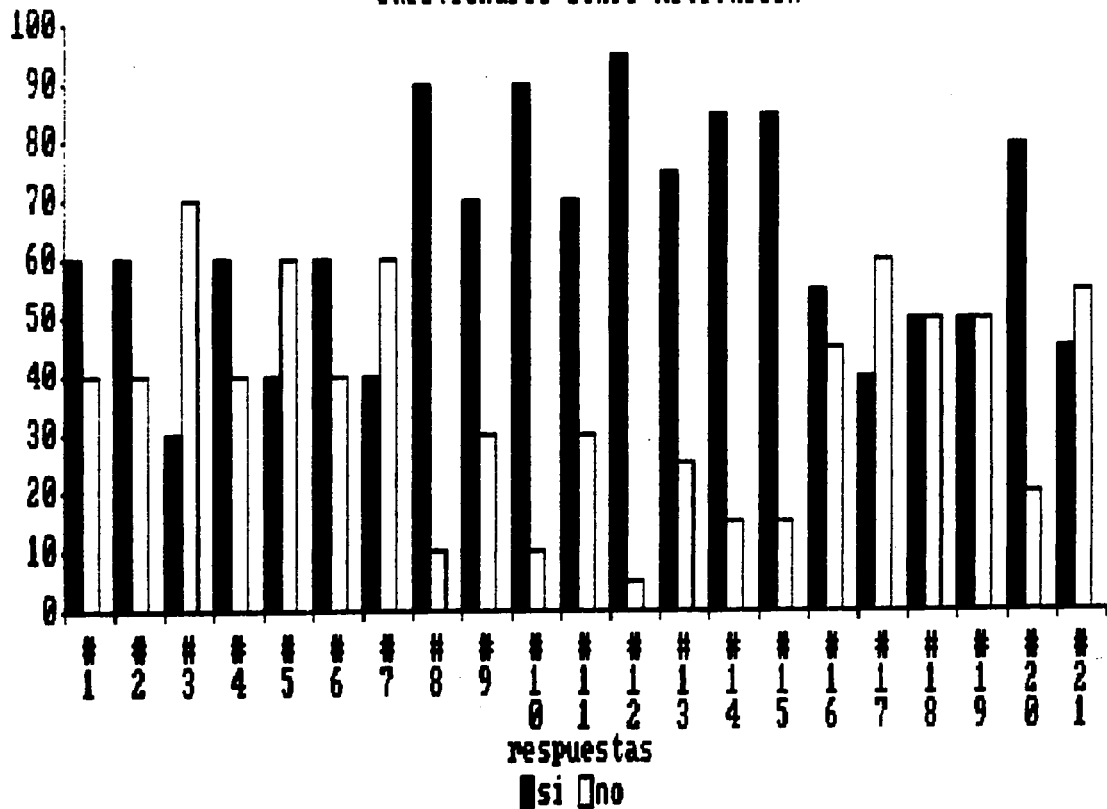
**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

5.- "Cuando el factor motivacional es aplicado adecuadamente, el trabajador incrementará su capacidad productiva".

La motivación se debe manejar no únicamente bajo el punto de vista de rendimiento y productividad, sino también desde el enfoque del desarrollo humano del individuo en las prioridades de la empresa. Sin embargo, la gran mayoría de los trabajadores consideran que la adecuada aplicación del factor motivacional determina drásticamente su capacidad productiva, ya que como se ha dicho anteriormente, entre más alta esté la moral del trabajador dentro de su empleo será mejor su capacidad productiva.

questionario sobre motivacion

porcentaje %

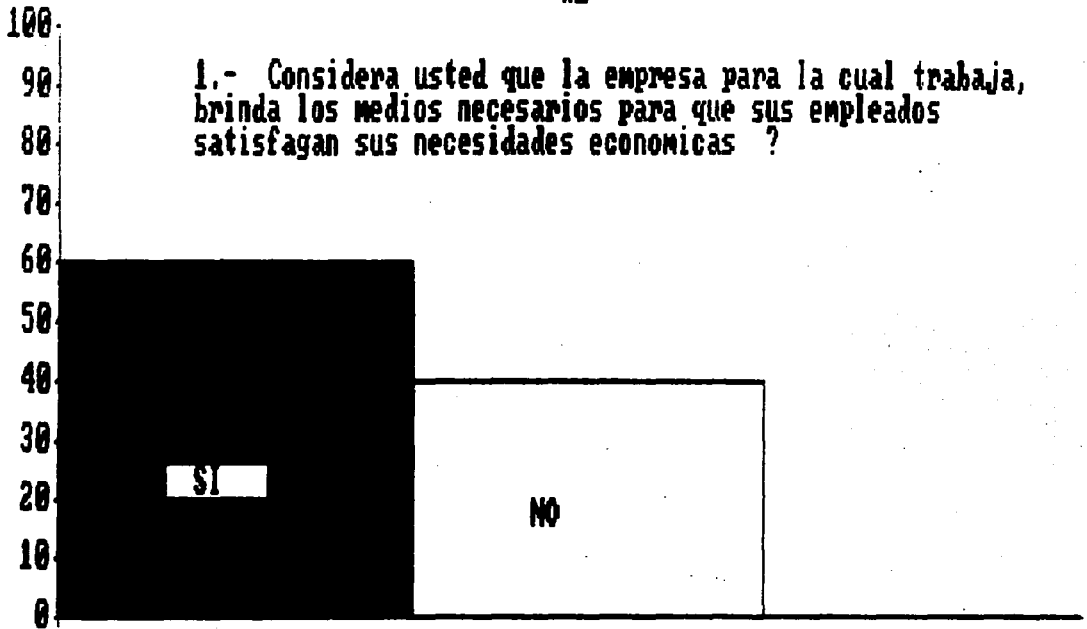


TESIS CON
FALTA DE ORIGEN

#1

1.- Considera usted que la empresa para la cual trabaja, brinda los medios necesarios para que sus empleados satisfagan sus necesidades economicas ?

porcentaje %



respuestas

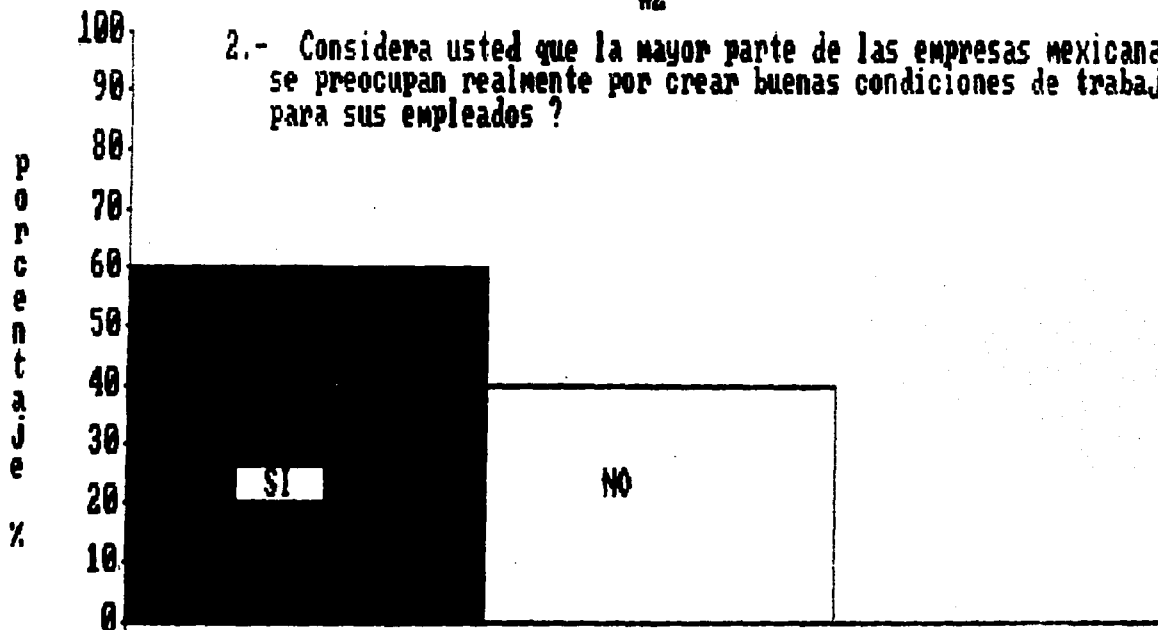
■ si □ no

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

S2-18

#2

2.- Considera usted que la mayor parte de las empresas mexicana:
se preocupan realmente por crear buenas condiciones de trabajo
para sus empleados ?



respuestas

■ si □ no

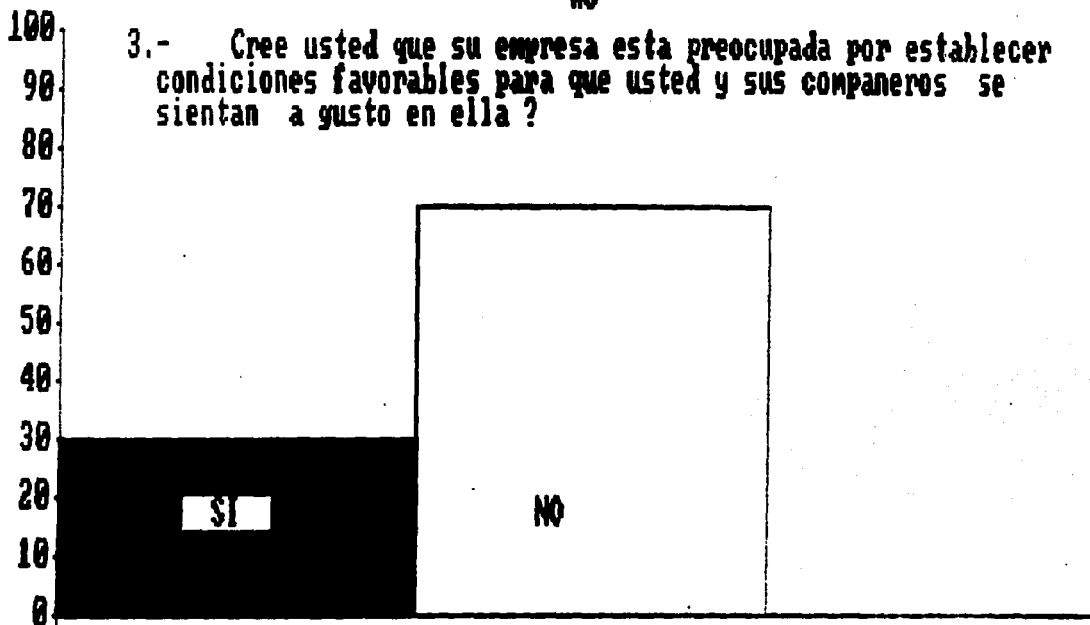
TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

52-2

#3

3.- Cree usted que su empresa esta preocupada por establecer condiciones favorables para que usted y sus companeros se sientan a gusto en ella ?

porcentaje %



respuestas
■ si □ no

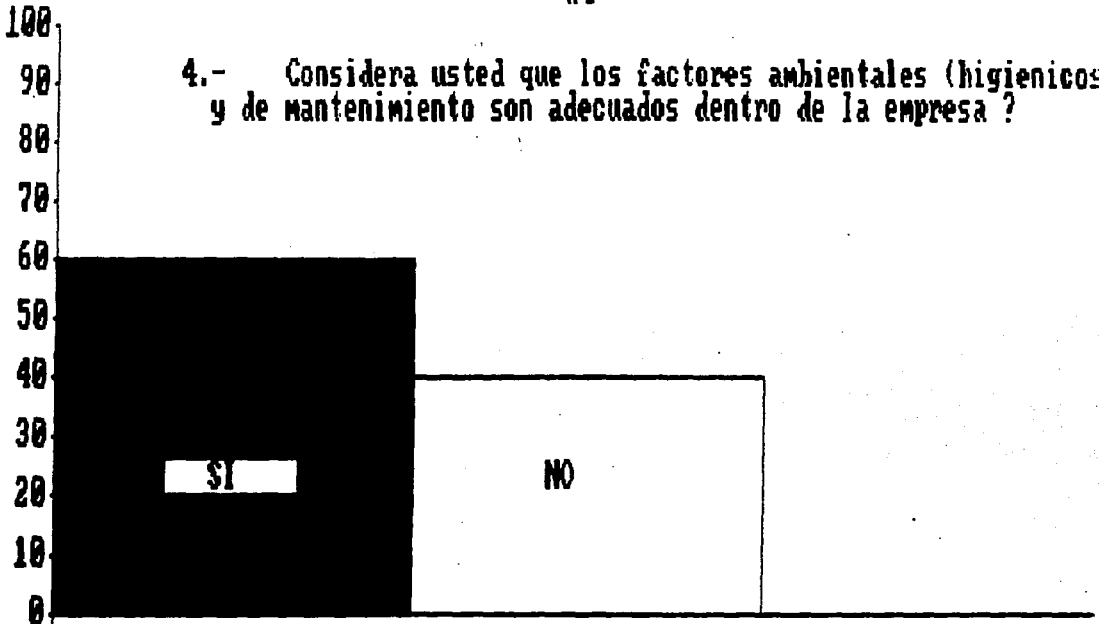
TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

52-10

#4

4.- Considera usted que los factores ambientales (higienicos y de mantenimiento son adecuados dentro de la empresa ?

porcentaje %



respuestas

■ si □ no

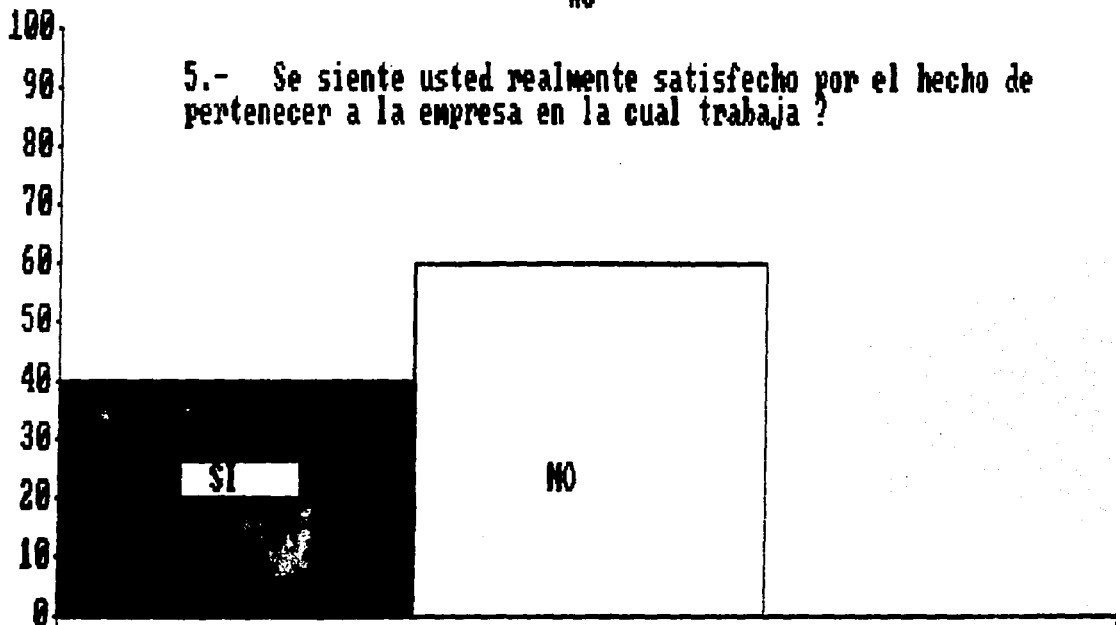
TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

S2-E

#5

5.- Se siente usted realmente satisfecho por el hecho de pertenecer a la empresa en la cual trabaja ?

Porcentaje %



respuestas

■ si □ no

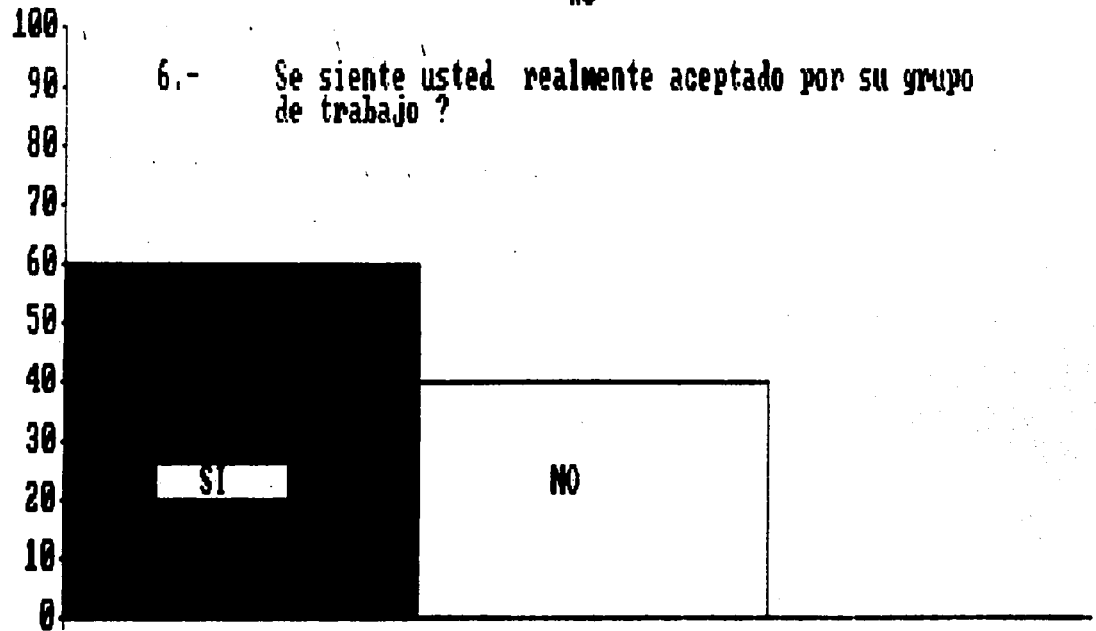
TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

52-F

#6

6.- Se siente usted realmente aceptado por su grupo de trabajo ?

Porcentaje %



respuestas
■ si □ no

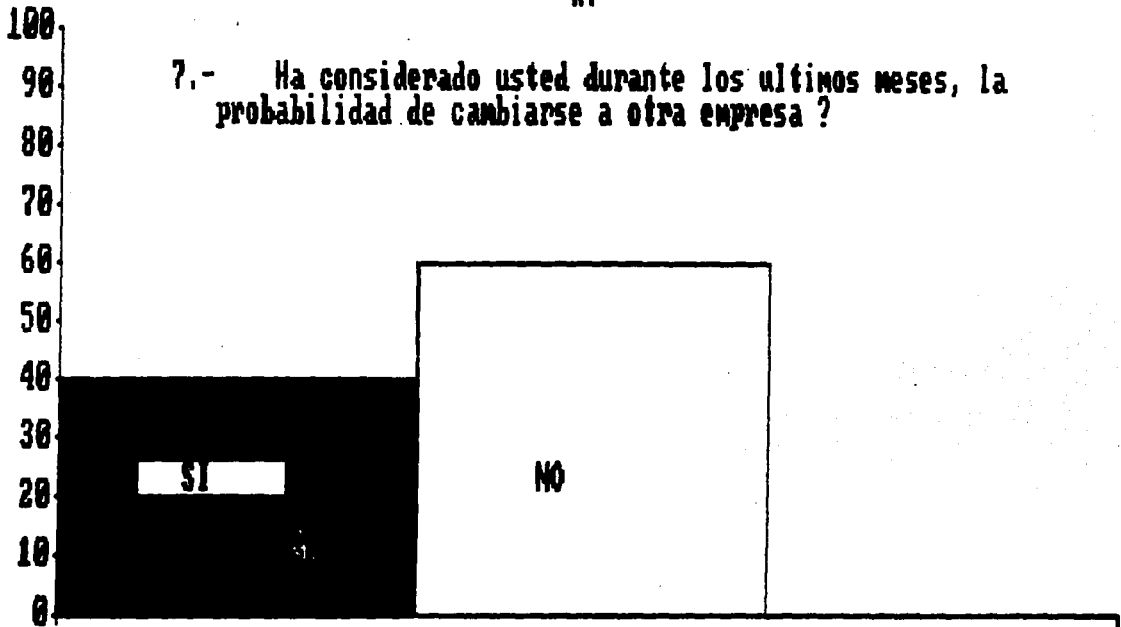
TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

52-6

#7

7.- Ha considerado usted durante los últimos meses, la probabilidad de cambiarse a otra empresa ?

porcentaje %



respuestas
■ si □ no

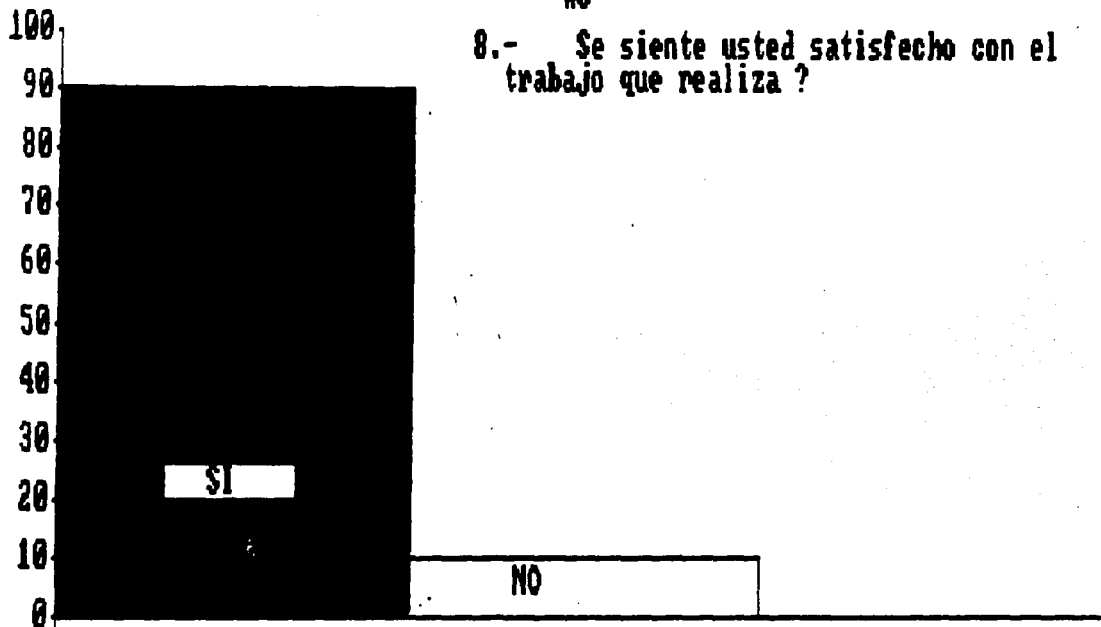
TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

52-1

#8

8.- Se siente usted satisfecho con el trabajo que realiza ?

Porcentaje %



respuestas

■ si □ no

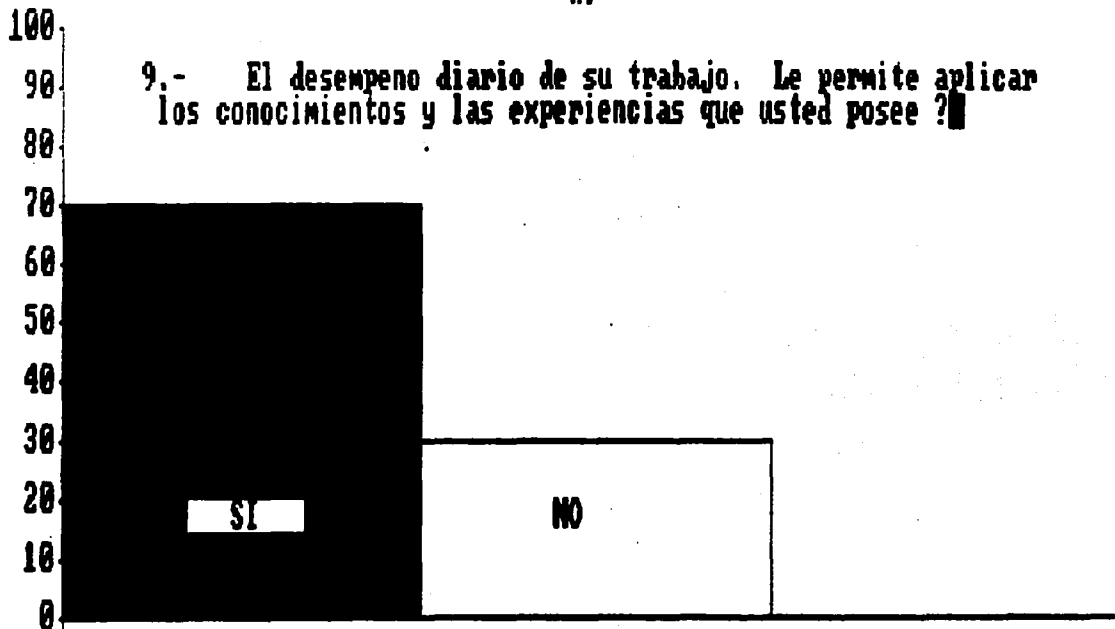
TESIS CON FALLA DE ORIGEN

52-1

#9

9.- El desempeño diario de su trabajo. Le permite aplicar los conocimientos y las experiencias que usted posee ?

Porcentaje %



respuestas

■ si □ no

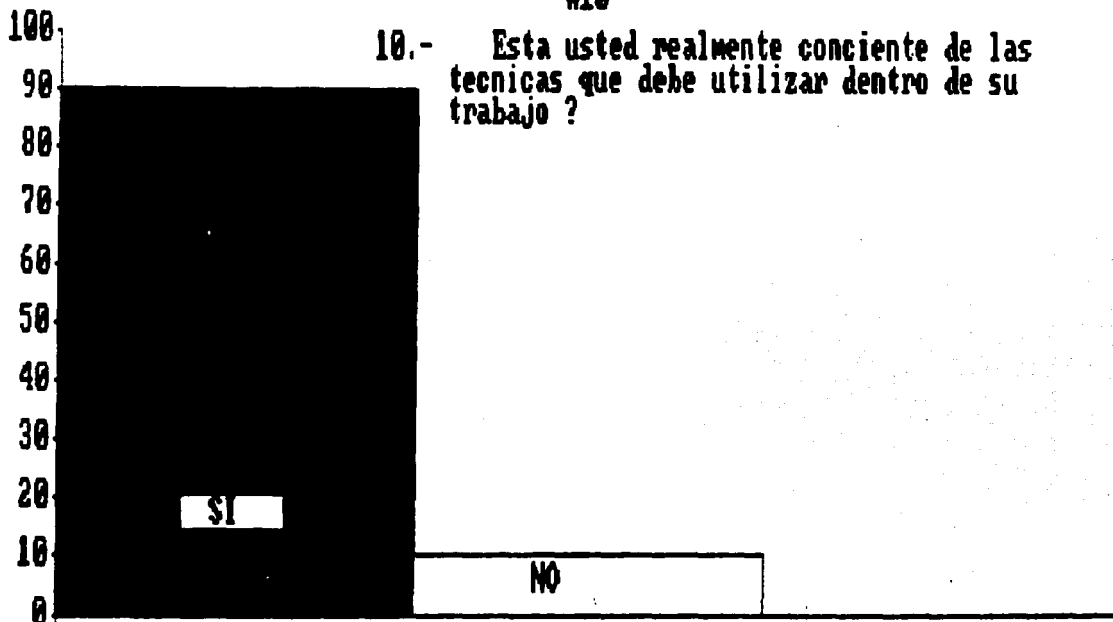
TESIS CON FALLA DE ORIGEN

52-5

#10

10.- Esta usted realmente conciente de las técnicas que debe utilizar dentro de su trabajo ?

Porcentaje %



respuestas

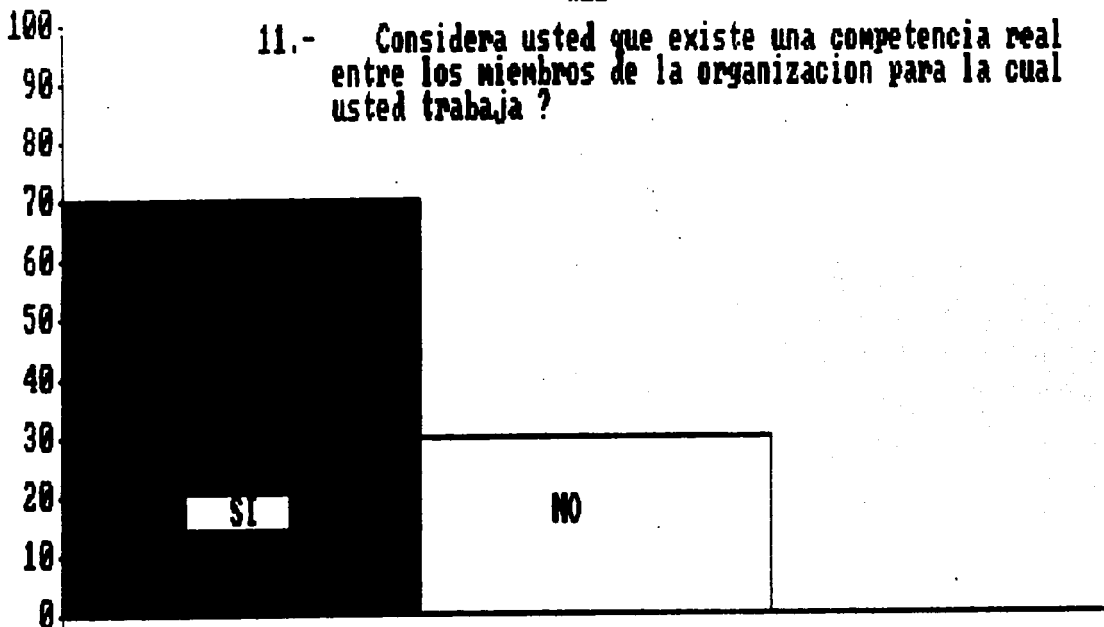
■ si □ no

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

#11

11.- Considera usted que existe una competencia real entre los miembros de la organizacion para la cual usted trabaja ?

porcentaje %



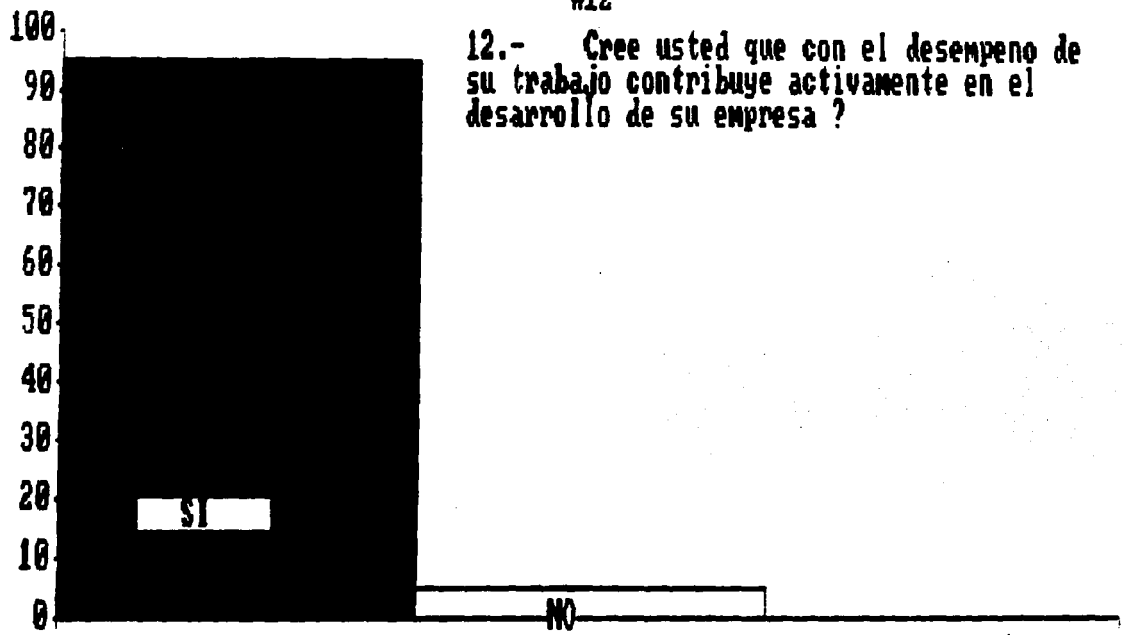
respuestas
■ si □ no

TESIS CON
PALA DE ORIGEN

#12

12.- Cree usted que con el desempeño de su trabajo contribuye activamente en el desarrollo de su empresa ?

Porcentaje %



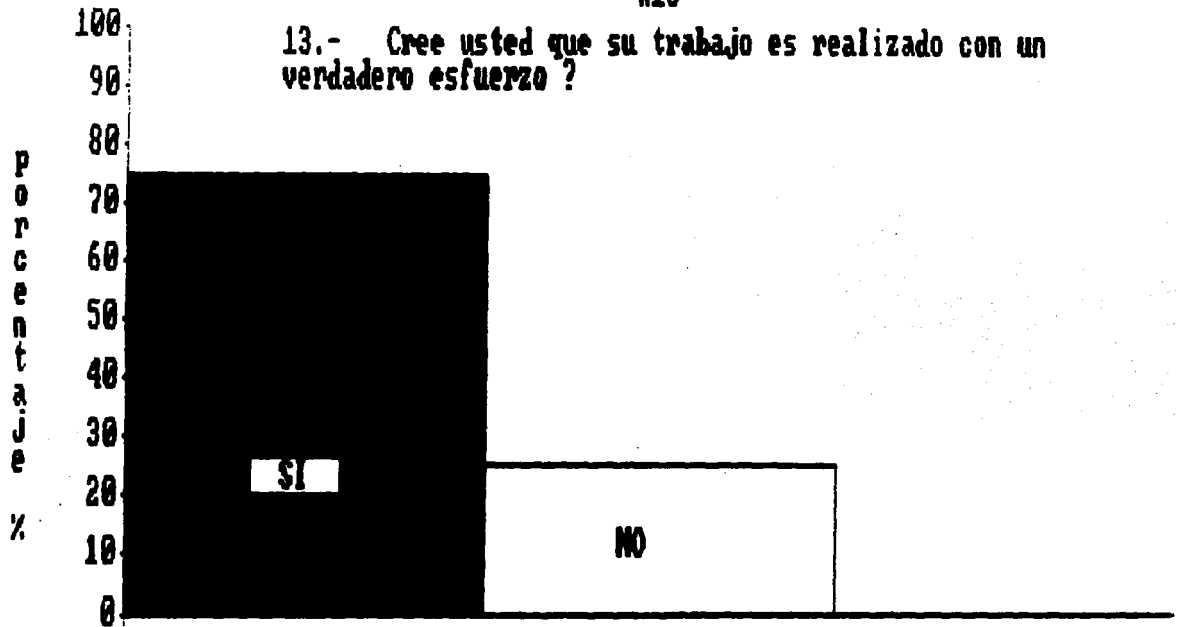
respuestas
■ si □ no

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

52-N

#13

13.- Cree usted que su trabajo es realizado con un verdadero esfuerzo ?



respuestas

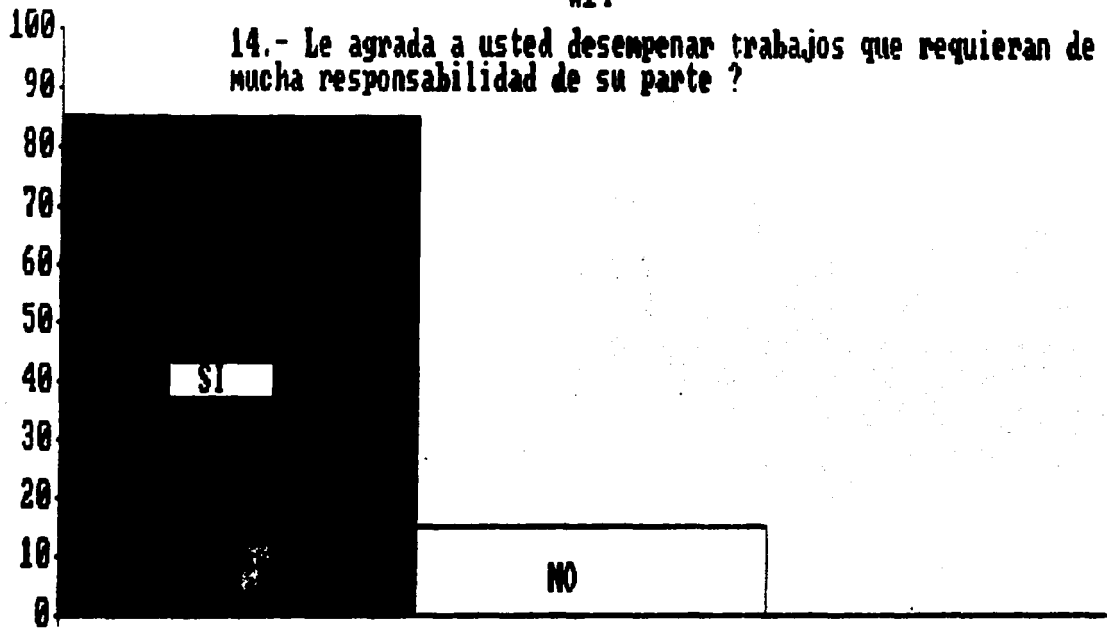
■ si □ no

52-N

#14

14.- Le agrada a usted desempenar trabajos que requieran de mucha responsabilidad de su parte ?

porcentaje %



respuestas
■ si □ no

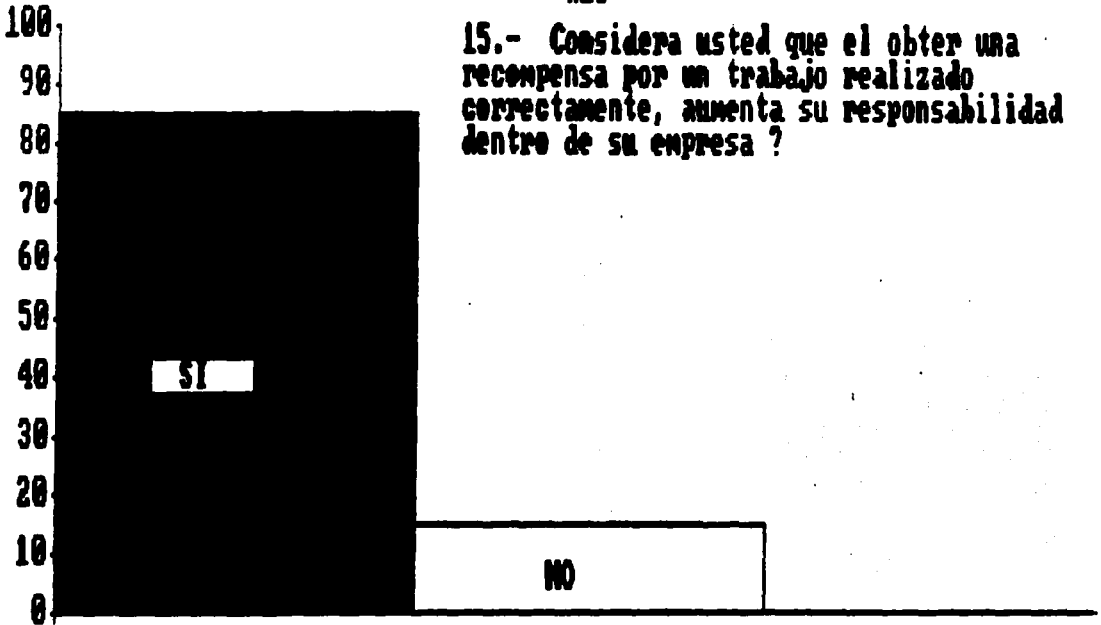
ENCUESTAS CON
FALLA DE ORIGEN

52-N

#15

15.- Considera usted que el obter una recompensa por un trabajo realizado correctamente, aumenta su responsabilidad dentro de su empresa ?

porcentaje



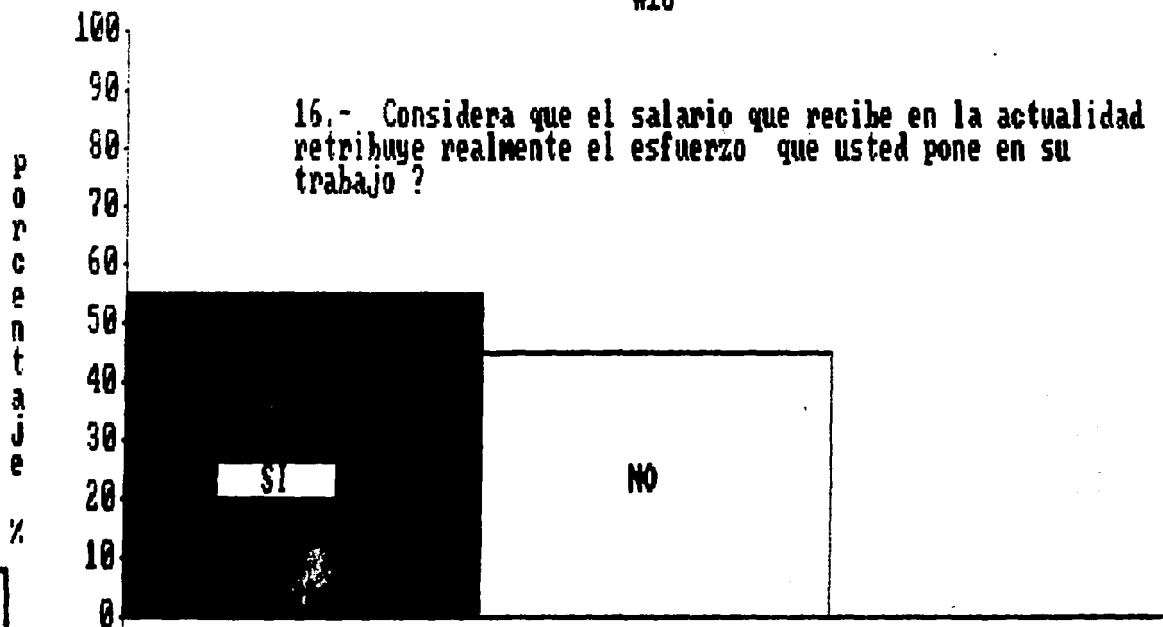
respuestas
■ si □ no

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

52-0

#16

16.- Considera que el salario que recibe en la actualidad retribuye realmente el esfuerzo que usted pone en su trabajo ?



respuestas

■ si □ no

TESIS CON
PALLA DE ORIGEN

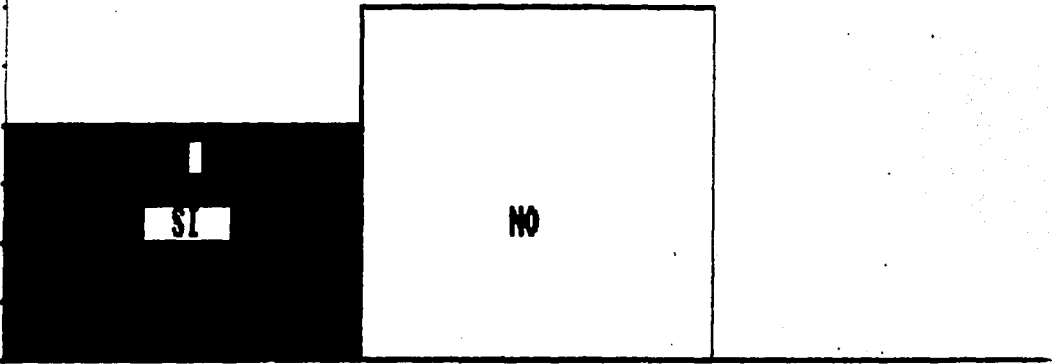
52-p

#17

17.- Con el salario que usted recibe. Se ven cubiertas la mayor parte de sus necesidades ?

Porcentaje %

100
90
80
70
60
50
40
30
20
10
0

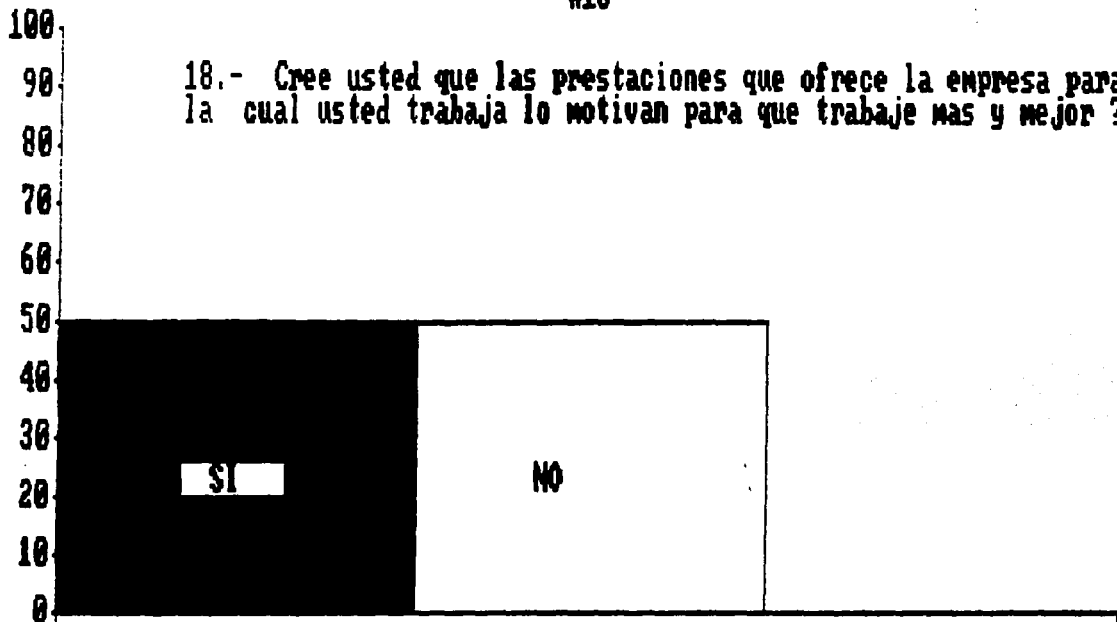


respuestas
■ si □ no

#18

18.- Cree usted que las prestaciones que ofrece la empresa para la cual usted trabaja lo motivan para que trabaje mas y mejor ?

P
o
r
c
e
n
t
a
j
e
%



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

respuestas

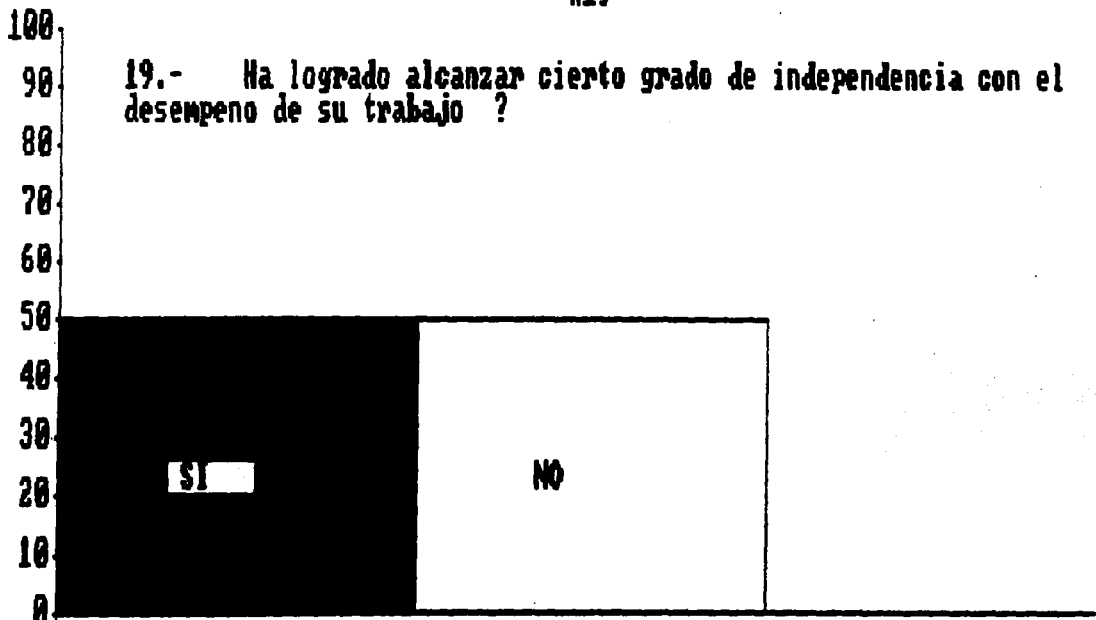
si no

52-R

#19

19.- Ha logrado alcanzar cierto grado de independencia con el desempeño de su trabajo ?

Porcentaje %



respuestas

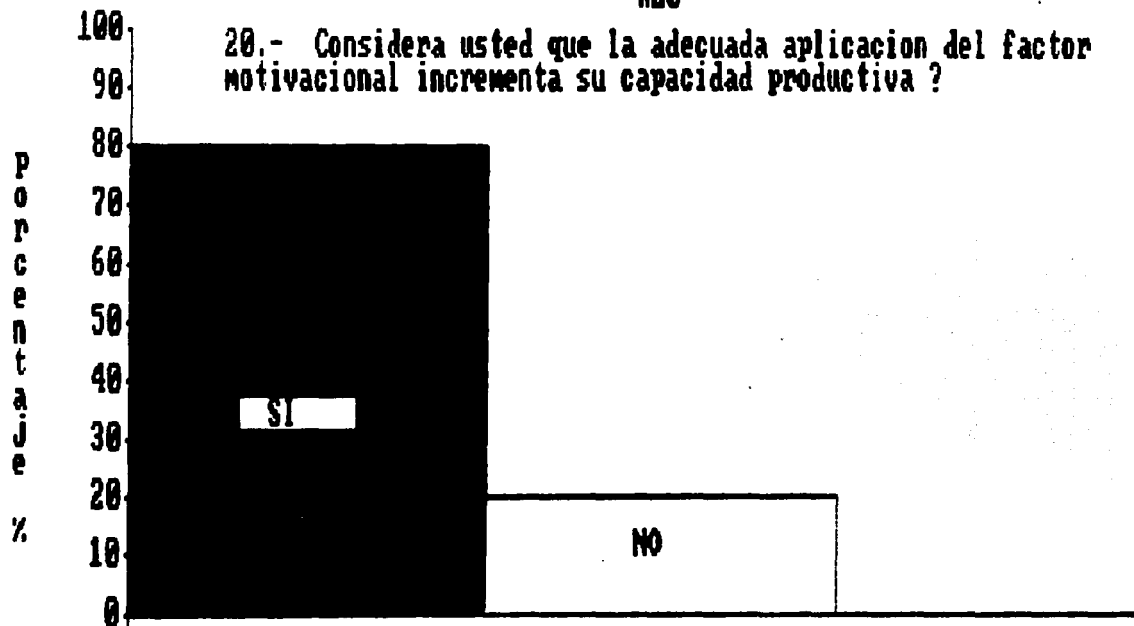
si no

TESIS CON
FALTA DE ORIGEN

52-R

#20

20.- Considera usted que la adecuada aplicacion del factor motivacional incrementa su capacidad productiva ?

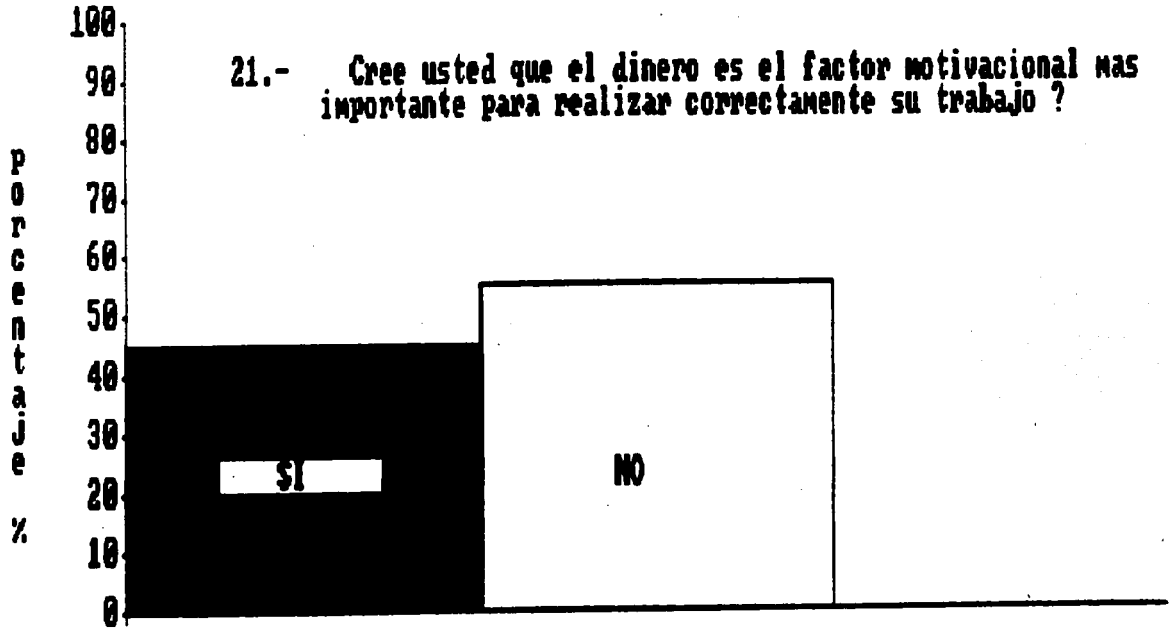


respuestas

■ si □ no

#21

21.- Cree usted que el dinero es el factor motivacional mas importante para realizar correctamente su trabajo ?



TESIS CON
FALTA DE ORIGEN

respuestas

■ si □ no

52-T

CONCLUSIONES Y

RECOMENDACIONES

A lo largo de la presente investigación se han examinado los deseos y necesidades que la gente necesita cubrir para alcanzar la felicidad y sentirse satisfecho, asimismo, la manera de reaccionar en caso de que los motivantes se vean bloqueados. El trabajo, por él mismo, puede ser significativo; responde a muchos, aunque no a todos, los deseos básicos de los empleados.

Sin embargo, se encontró que gran parte de los individuos y de los grupos de trabajo se encuentran frustrados en su empleo, lo cual se puede atribuir a que algunos son más fuertes emocionalmente que otros y han sabido vencer los obstáculos que se han presentado dentro de su organización. La pérdida de un trabajo puede significar la pérdida de un determinado status. Las presiones de trabajo pueden tener un profundo efecto dentro de la personalidad y la felicidad de cada individuo.

Algunas personas sienten sus trabajos como rutinarios, repetitivos y aburridos, o bien, llegan a sentirse inseguros, debido a la constante rotación, así como a las frecuentes arbitrariedades cometidas dentro de la empresa para la cual trabajan.

Varias tensiones ocurren en cualquier organización en el curso de los diarios contactos interpersonales.

Pueden existir celos y rivalidades entre los individuos de la misma oficina, así como en la relación obrero-patronal. El supervisor intenta controlar la mayoría de las recompensas y

castigos que los empleados reciben en el trabajo. Cualquier sentimiento de discriminación puede causar preocupación y frustración.

Cualquier descontento para el empleado, puede reflejarse en el progreso que la persona vaya teniendo en la empresa. Para muchas personas, su carrera profesional representa el foco central de sus vidas, por lo que cualquier obstáculo puede causar una frustración definitiva.

Por medio de los resultados obtenidos en la investigación, se puede concluir que, contrario a lo que piensan muchas gentes, los miembros de toda organización sienten el efecto de una inadecuada motivación. Cuando la satisfacción de un número de individuos va de acuerdo a lo anhelado, la respuesta por parte de ellos no se hará esperar, ya que esto se verá reflejado en la productividad.

Las necesidades que un ser humano hace llegar a la organización, están hechos en términos evidentes de necesidades tales como dinero, seguridad en el trabajo, oportunidad de avanzar, buenas condiciones de trabajo, así como la de un liderazgo competente y justo; dichos deseos y necesidades, deben ser utilizados por los dirigentes para motivar el comportamiento hacia una dirección específica. La fuerza motivacional es mayor, si el deseo es altamente valuado, si la persona se siente capaz de actuar conforme a lo especificado y percibe por ello la recompensa

anhelada.

De la misma manera, quedó demostrado que los factores motivacionales que proporcionan la mayor parte de las empresas medianas en México, especialmente las Refaccionarias de Artículos para Automóviles, a pesar de si se le diera la importancia requerida al elemento humano y no considerando únicamente como una pequeña parte de un todo.

Cada organización debe motivar a los miembros de la misma, dependiendo de las metas que desea alcanzar, ya que de esa manera tratará de influir en el comportamiento de su personal y dirigir sus actitudes hacia el adecuado desempeño del trabajo.

Tomando como base los resultados obtenidos en la presente investigación, se encontró que existen varias fallas en algunas empresas mexicanas en cuanto a motivación se refiere, por lo que se sugiere lo siguiente:

- Darle más importancia a los factores higiénicos y de mantenimiento de toda organización.
- Hacer que los empleados se sientan orgullosos por el hecho de pertenecer a la empresa para la cual trabajan.
- Crear un ambiente favorable de trabajo, con el fin de que todo empleado se sienta aceptado en su grupo.
- Persuadir, en lo posible, a los empleados de cambiarse a otra empresa por medio de incentivos adecuados.
- Tratar de que el empleado aplique diariamente sus conocimientos y experiencias que posee, ya que de esa manera su satisfacción será mayor.
- Dar a conocer al personal en general, las técnicas a utilizar dentro del trabajo.
- Crear una competencia favorable dentro de su grupo, que motive a los empleados para que realicen adecuadamente su trabajo, con el fin de que todos contribuyan activamente en el desarrollo

llo de la empresa para la cual trabajan.

- Responsabilizar a cada empleado para que desempeñe correctamente su trabajo, pues de esa manera obtendrá una recompensa que les brindará mayor satisfacción.

- Establecer salarios que retribuyan realmente el esfuerzo que cada empleado pone en su trabajo, pues de esta manera, verán cubiertas la mayor parte de sus necesidades.

- Ofrecer prestaciones que motiven a los empleados a trabajar más y mejor.

- No considerar al dinero como el único factor motivacional para realizar correctamente el trabajo, ya que contribuyen otros múltiples alicientes y no únicamente el económico.

B I B L I O G R A F I A

ARIAS GALICIA, FERNANDO

Administración de Recursos Humanos

Ed. Trillas México, 1979

BEACH, DALE S.

Personnel, The Management of People at Work

Macmillan Publishing Co., Inc.

FLIPPO, EDWIN B.

Personnel Management

Ed. Mc Graw Hill 1980

HERZBERG, FREDERICK

Una Vez Más ¿Cómo Motivar a sus Empleados?

Fascículo 49

LIKERT, RENSIS

The Human Organization

Ed. Mc Graw Hill 1967

MASLOW, A.H.

Motivation and Personality

Harper and Row 1974

McGREGOR, DOUGLAS

El Aspecto Humano de la Empresa

Ed. Diana México 1969

PETERS, THOMAS AND WATERMAN, ROBERT JR.

In Search of Excellence

Harper and Row, Publishers 1982

VROOM, VICTOR H. AND YETTON, PHILLIP

Leadership and Decision-Making

Pittsburgh Press 1973

VROOM, VICTOR H.

Work and Motivation

John Wiley and Son, Inc. 1964