

872702

4



Universidad Don Vasco, A.C.

---- INCORPORACIÓN No. 8727-02 ----
a la Universidad Nacional Autónoma de México
Escuela de Administración y Contaduría

*Propuesta de motivación a los
trabajadores como medio para
mejorar su rendimiento y
satisfacción laboral en
"Medina Automotriz de Uruapan,
S.A. de C.V."*

Tesis

298259

que para obtener el Título de

Licenciado en Administración

presenta:

Berenice Cuadra Benítez



Uruapan, Michoacán, Junio del 2001.



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.

AGRADECIMIENTOS

A DIOS:

Por haberme dado la salud física y mental
para alcanzar mi meta y estar siempre
contigo, incluso en los momentos en
que no creía poder lograrlo.

A MIS PADRES:

Gerardo y Ma. De Lourdes por
haberme dado la vida y brindarme su
apoyo y su ayuda incondicional y
haber depositado toda su confianza
en mi y sobre todo por darme la
mejor herencia en vida: El Amor.

A MIS HERMANOS:

Erik y Gerardo por su cariño y apoyo
y por haber estado siempre al pendiente de
mis estudios, dándome en ciertas ocasiones
sus clásicos regaños para que no me diera
por vencida.

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	6
CAPÍTULO I Antecedentes de “Medina Automotriz de Uruapan, S.A. de C.V”	
1.1 Antecedentes Históricos	10
1.2 Situación Actual	11
1.3 Descripción de puestos	12
1.4 Organigrama	38
CAPÍTULO II Importancia de la Administración en las empresas	
2.1 Introducción a la administración	40
2.2 Definición de Administración	46
2.3 Importancia de la Administración	49
2.4 Habilidades Administrativas	51
2.5 Papeles Administrativos	53
2.6 Actividades Administrativas	54
2.7 Proceso Administrativo	56
2.8 Principios Administrativos	58
2.8.1 Principios de Fayol	59
2.8.2 Principios para Urwick	61
2.8.3 Principios de eficiencia de Emerson	62
2.8.4 Principios de la administración científica de Taylor	62

CAPÍTULO III Importancia de la motivación en la administración

3.1 Introducción a la Motivación	66
3.2 Concepto de Motivación	69
3.2.1 Diferencia entre estímulo y motivo	71
3.2.2 Diferencia entre satisfacción y motivación	71
3.3 Importancia de la Motivación	72
3.3.1 Administración de Recursos Humanos	73
3.3.1.1 Influencia Administrativa	74
3.3.2 Administración y Psicología	75
3.4 Incentivos	76
3.4.1 Definición de incentivos	77
3.4.2 Tipos de incentivos	77
3.4.3 Categoría de incentivos	78
3.4.4 Tipos de conducta desengañada	79
3.5 Relación entre liderazgo y motivación	81
3.5.1 Definición de liderazgo	81
3.5.2 Victoria, el circuito de la motivación	83
3.6 Desmotivación	86
3.7 Modelos de personas	89
3.8 Impulsos motivacionales	90
3.9 Teorías motivacionales	92
3.9.1 Teoría de Maslow	92
3.9.2 Teoría de dos factores de Herzberg	95
3.9.3 Modelo de E-R-G de Alderfer	96

3.10 Enfoque no Cognoscitivo	98
3.10.1 Teoría del reforzamiento o del aprendizaje	98
3.10.1.1 Reforzamiento Positivo	99
3.10.1.2 Reforzamiento Negativo	99
3.11 Programas de Reforzamiento	100
3.11.1 Reforzamiento Continuo	100
3.11.2 Reforzamiento Intermitente	101
3.12 Técnica especial de motivación: Enriquecimiento de puestos	102
3.12.1 Limitaciones	103
3.13 Motivación por medio de la competencia	104
3.14 Comunicación: Un medio para lograr la motivación	107
3.14.1 Definición de comunicación	107
3.15 Funciones de la comunicación	109
3.16 Barreras de la comunicación	111
3.17 Resistencia al cambio	113
3.18 Conflictos	117
3.18.1 Tipos de conflictos	118
3.18.2 Estrategias de resolución	120

CAPÍTULO IV Rendimiento y Satisfacción Laboral

4.1 Definición de Rendimiento Laboral	123
4.2 Factores que influyen en el rendimiento laboral	123
4.2.1 Ambiente Físico de la empresa	124
4.2.2 División del trabajo	128

4.2.3 Herramientas y equipo más eficientes	129
4.2.4 La edad	129
4.2.5 Compañeros de trabajo	129
4.2.6 Información proporcionada	130
4.3 El aburrimiento y agotamiento laboral	131
4.3.1 Definición de Agotamiento o Fatiga Laboral	132
4.3.1.1 Síntomas de agotamiento	133
4.3.2 Definición de Aburrimiento Laboral	134
4.3.2.1 Factores que llevan a los trabajadores a considerar sus labores monótonas	135
4.4 Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral	137
4.4.1 Definición de Clima Organizacional	137
4.4.2 Tipos de climas organizacionales	141
4.5 Satisfacción Laboral	144
4.5.1 Definición de Satisfacción Laboral	145
4.5.2 Factores que influyen en la satisfacción laboral	146
4.5.2.1 Diseño del lugar de trabajo	146
4.5.3 Posibles soluciones para obtener satisfacción laboral	148

CAPÍTULO V Metodología de la Investigación

5.1 Objetivo General	151
5.1.1 Objetivos Particulares	151
5.2 Hipótesis	152
5.3 Investigación documental y de campo	152

5.3.1 Investigación documental	153
5.3.2 Investigación de campo	153
5.4 Análisis de datos	174
5.4.1 Análisis de datos respecto al Gerente General	175
5.4.2 Análisis de datos respecto a los Gerentes Departamentales.....	176
5.4.3 Análisis de datos respecto a los empleados	178
CONCLUSIONES	181
PROPUESTA	184
BIBLIOGRAFÍA	192
ANEXOS	195

INTRODUCCIÓN

Hoy en día la administración juega un papel muy importante para el éxito de una organización, sin ella no se concretarían planes, ni proyectos que alcanzar.

Diariamente en nuestras vidas estamos aplicando la administración sin darnos cuenta, desde que nos levantamos en la mañana ya estamos pensando en lo que tenemos que hacer y que es lo que vamos a realizar primero y cómo lo vamos a hacer.

El gran reto que tienen que enfrentar los administradores dentro de las empresas en este mundo tan cambiante, es el saber utilizar los recursos disponibles para conseguir con efectividad y eficiencia los bienes y servicios que la gente requiere y desea, haciéndose valer de los recursos más importantes con los que cuenta la empresa el "Recurso Humano". Sin el no se podrían llevar a cabo los objetivos organizacionales y uno de los requisitos principales para que un administrador tenga éxito es saber ser un líder y comprender, dirigir y motivar a las personas que colaboran con el dentro de la empresa.

Ya que el ser humano es único en su especie, tiene necesidades y deseos que cumplir, muy diferentes a los de los demás. Cada persona vive influenciada por la cultura, los valores o por la educación que han aprendido en el transcurso de su vida y éstos factores van a repercutir en la persona cuando entre a trabajar, sin poder evitar hacerlos a un lado para que no interfieran en el desarrollo de sus actividades, ni con la cultura organizacional que tenga la empresa.

La mayor parte de las personas se sienten insatisfechas con sus trabajos y suponen que la única manera de alcanzar su felicidad es abandonar aquello que les provoca disgusto, pero ¿entonces como van a obtener lo que necesita? Es cierto que en las empresas existen problemas que lo jefes son estrictos, que los compañeros de trabajo no dejan de molestar o no colaboran, o que el sueldo que reciben no cumplen con sus expectativas, que su trabajo no les satisface del todo o que tienen mucha carga de trabajo, etc. Pero también es cierto que el trabajo es una fuente de aprendizaje y de autorrealización de donde podemos obtener entre otras cosas el dinero que va a satisfacer nuestras necesidades primarias.

Estoy convencida de que el dinero no es el principal motivador en una persona, existen diferentes tipos de incentivos capaces de provocar diferentes actitudes en el personal de una empresa logrando mejorar su rendimiento y satisfacción laboral. Para alcanzar estos resultados se necesita que los administradores tengan un contacto directo con los trabajadores para conocer sus necesidades y determinar que es lo que los motiva y que factores lo están afectando.

Una persona motivada puede dar lo mejor de sí y verse reflejada su satisfacción en el servicio que presta al cliente, logrando proyectar una buena imagen de la empresa hacia el exterior.

La presente Tesis tiene como objetivo realizar una investigación que permita conocer el grado de motivación que tienen los trabajadores de “Medina Automotriz de Uruapan, S.A. de C.V.” para proponer un sistema que permita mejorar el rendimiento y satisfacción laboral.

Consta de cuatro capítulos teóricos, uno más referente a la metodología de la investigación y análisis de datos y por ultimo se encuentra una propuesta práctica para dicha empresa.

En el primer capítulo se mencionan los antecedentes históricos de la empresa, la situación actual, la descripción de puestos y su respectivo organigrama, todo esto para darnos una idea de lo que es, los que hace y como desarrolla actualmente sus actividades.

En el segundo capítulo se manejan los orígenes de la administración, así como su importancia en la actividad diaria de una empresa, describiendo las habilidades y papeles que debe desempeñar un administrador para tener éxito. A demás se mencionan los pasos que implica el proceso administrativo y lo principios administrativos aportados por Fayol, Taylor, Emerson y Urwick.

La motivación que es el tema central de la Tesis, ocupa el capítulo tercero, en el que se presenta la descripción de motivación, así como la relación que existe entre liderazgo y motivación, mostrando los factores que influyen para que se de la desmotivación, identificando al mismo tiempo los diferentes incentivos capaces de producir diferentes reacciones en cada persona. Las teorías son parte fundamental del tema donde nos explican las diferentes necesidades que tiene el individuo y cuáles son las primeras que deben satisfacer para lograr mejores resultados. Y por último se comenta la importancia que tiene la comunicación para lograr la motivación y los diferentes tipos de conflictos que se pueden dar dentro de una empresa.

Se habla en el capítulo cuarto acerca del rendimiento, aburrimiento y agotamiento laboral, como factores que se pueden ver afectados por una mala motivación. También se ve la influencia que tiene el clima organizacional en la satisfacción y rendimiento laboral.

Al finalizar en el capítulo quinto, se describe el objetivo general y específicos de dicha Tesis, así como la hipótesis, a demás de las técnicas utilizadas para la recopilación de datos y su respectivo análisis de datos.

Como punto último se encuentra la propuesta a las necesidades que se encontraron dentro de "Medina Automotriz de Uruapan, S.A. de C.V."

La motivación hasta nuestros días ha sido objeto de estudio, ya que el ser humano es un ser tan complejo que lo que a unos motiva a otros no y lo que hoy nos motiva mañana, será otra cosa; las necesidades son tan cambiantes que se necesita una motivación constante para mantener al ser humano motivado.

CAPÍTULO I

ANTECEDENTES DE

“MEDINA AUTOMOTRIZ DE URUAPAN S.A. DE C.V.”

Durante el desarrollo de este capítulo, haré mención del origen de “Medina Automotriz de Uruapan, S.A. de C.V.” y la situación en la que se encuentra actualmente, así como la estructura organizacional y la descripción de sus puestos para que en el Capítulo V pueda determinar mediante la aplicación de cuestionarios si el personal conoce sus funciones, objetivos y actividades y si cuenta con estas por escrito y en caso de que resulte contraria esta afirmación se podrá detectar que el rendimiento esperado no se alcanzará y el grado de satisfacción de los empleados se verá afectado por la falta de estructuración y definición de las actividades a realizar.

1.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS

Medina Automotriz de Uruapan, S.A. de C.V. es una distribuidora o concesionaria de Automóviles Nuevos Chrysler, Dodge y Jeep a nivel Regional que pertenece aun grupo de empresas también distribuidoras de automóviles. Su principal giro es la compra venta de unidades nuevas y usadas, la venta de servicio mecánico y de refacciones originales.

Medina Automotriz de Uruapan, S.A. de C.V., comenzó sus operaciones en Noviembre de 1991 en Uruapan, Michoacán para posteriormente abrir una sucursal en Apatzingán con la intención de comercializar con la marca Chrysler. Entregaron la carta de intención, la cual consiste en analizar al futuro concesionario y posteriormente le otorgaron la concesión

al Sr. Francisco Medina García. Otorgándose la concesión definitiva, en Enero de 1992 y en ese mismo mes fue cuando se constituyó la Sociedad Medina Automotriz de Uruapan, S.A. de C.V.

En Febrero de 1992, se iniciaron las operaciones de venta de unidades nuevas, en un local rentado en la Carretera a Pátzcuaro Km. 2.5, más sin embargo éste era muy pequeño y no cubría las necesidades de la empresa, ya que el servicio y la venta de refacciones estaban totalmente aparte de estas instalaciones.

Así fue como se creó la necesidad de construir un edificio que unificara todos los departamentos y ésta se integrara como una organización. En Abril de 1992, se inició la construcción de este edificio situado en la calle Prolongación Paseo Lázaro Cárdenas No. 500, Fraccionamiento Jardines del Bosque donde actualmente presta sus servicios y no fue hasta Abril de 1993, cuando inició a laborar en la nueva distribuidora.

El cambio de edificio fue significativo, ya que hizo que las ventas se incrementaran debido a la penetración de mercado que también originó la nueva imagen de Medina Automotriz.

Fuente: Gerente Administrativo

1.2 SITUACIÓN ACTUAL

La empresa "Medina Automotriz de Uruapan S.A. de C.V.". Actualmente cuenta con seis departamentos los cuales son: Refacciones, Administración, Ventas, Autofinanciamiento, Servicio y Crédito y Cobranza. Por el momento no cuentan con un gerente del departamento de Autofinanciamiento por lo que solo tienen 5 gerentes departamentales, el gerente general y 33

empleados que conforman los diferentes niveles medios e inferiores. El presidente y el Director General vienen de Morelia a realizar visitas periódicas a esta empresa.

Fuente: Ibid

La siguiente información muestra como están definidas actualmente las funciones dentro de la descripción de puestos de la empresa. Estos datos fueron proporcionados por Medina Automotriz de Uruapan, S.A. de C.V.

1.3 DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

A) IDENTIFICACIÓN

1.- NOMBRE DEL PUESTO: Gerente General

2.- NÚMERO DE PLAZAS: Uno

3.- TIPO DE CONTRATACIÓN: Permanente

B) RELACIONES DE AUTORIDAD

4.- JEFE INMEDIATO: Director General

5.- SUBORDINADOS DIRECTOS: Gerente de Refacciones, Gerente Administrativo, Gerente de Ventas, Gerente de Servicios y Gerente de Crédito y cobranza.

C) OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO

Representar y llevar el control de la empresa

D) FUNCIÓN GENÉRICA

Controlar y dirigir la empresa

E) FUNCIONES ESPECÍFICAS

- Resolver problemas de mayor grado y asesorar al personal

F) ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

6.- CONOCIMIENTOS: Contables

7.- EXPERIENCIA: No necesaria

8.- CARACTERÍSTICAS PERSONALES: Iniciativa, responsabilidad, facilidad de palabra, buen trato con las personas.

A) IDENTIFICACIÓN

- 1.- NOMBRE DEL PUESTO: Gerente De Refacciones
- 2.- NÚMERO DE PLAZAS: Único
- 3.- TIPO DE CONTRATACIÓN: Indeterminado

B) RELACIONES DE AUTORIDAD

- 4.- JEFE INMEDIATO: Gerente General
- 5.- SUBORDINADOS DIRECTOS: Almacenista, vendedor de mostrador

C) OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO

Dirigir el departamento de refacciones.

D) FUNCIÓN GENÉRICA

Supervisar el área de refacciones

E) FUNCIONES ESPECIFICAS

- Atender al cliente
- Resolver problemas que se presenten en el área
- Realizar juntas internas.

F) ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

- 6.- CONOCIMIENTOS: Administrativos y computación
- 7.- EXPERIENCIA: Mínima de 2 años
- 8.- CARACTERÍSTICAS PERSONALES: Responsable, puntual, habilidad de relacionarse.

A) IDENTIFICACIÓN

- 1.- NOMBRE DEL PUESTO: Almacenista
- 2.- NÚMERO DE PLAZAS: Dos
- 3.- TIPO DE CONTRATACIÓN: Temporal

B) RELACIONES DE AUTORIDAD

- 4.- JEFE INMEDIATO: Gerente de Refacciones
- 5.- SUBORDINADOS DIRECTOS: Ninguno

C) OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO

Llevar un reporte de la mercancía

D) FUNCIÓN GENÉRICA

Reportar y controlar la entrada y salida de mercancía

E) FUNCIONES ESPECIFICAS

- Elaborar tarjetas de almacén
- Revisarla mercancía que llega
- Control de las salidas de mercancía

F) ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

- 6.- CONOCIMIENTOS: Básicos, computación
- 7.- EXPERIENCIA: No necesaria
- 8.- CARACTERÍSTICAS PERSONALES: Buena memoria, responsable, ordenado, honestidad

A) IDENTIFICACIÓN

- 1.- NOMBRE DEL PUESTO: Vendedor de mostrador
- 2.- NÚMERO DE PLAZAS: Dos
- 3.- TIPO DE CONTRATACIÓN: Temporal

B) RELACIONES DE AUTORIDAD

- 4.- JEFE INMEDIATO: Gerente de Refacciones
- 5.- SUBORDINADOS DIRECTOS: Ninguno

C) OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO

Vender y dar el mejor servicio al cliente

D) FUNCIÓN GENÉRICA

Atender al público

E) FUNCIONES ESPECIFICAS

- Cotización de precios
- Muestra de refacciones
- Inventarios

F) ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

- 6.- CONOCIMIENTOS: Mínimo preparatoria terminada
- 7.- EXPERIENCIA: No necesaria
- 8.- CARACTERÍSTICAS PERSONALES: Buena relación con las personas

A) IDENTIFICACIÓN

- 1.- NOMBRE DEL PUESTO: Gerente de crédito y cobranza
- 2.- NÚMERO DE PLAZAS: Único
- 3.- TIPO DE CONTRATACIÓN: Indeterminado

B) RELACIONES DE AUTORIDAD

- 4.- JEFE INMEDIATO: Gerente General
- 5.- SUBORDINADOS DIRECTOS: Asistente de crédito

C) OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO

Otorgamiento de créditos, investigación y recuperación del mismo

D) FUNCIÓN GENÉRICA

Análisis de créditos

E) FUNCIONES ESPECÍFICAS

- Investigación de crédito
- Solicitar firmas de clientes
- Solicitar firmas del apoderado de la empresa

F) ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

- 6.- CONOCIMIENTOS: Contables, económicos, computacionales
- 7.- EXPERIENCIA: Mínima dos años
- 8.- CARACTERÍSTICAS PERSONALES: responsable, iniciativa, buen carácter, capacidad de relacionarse.

A) IDENTIFICACIÓN

- 1.- NOMBRE DEL PUESTO: Asistente de crédito y cobranza
- 2.- NÚMERO DE PLAZAS: Única
- 3.- TIPO DE CONTRATACIÓN: Indeterminado

B) RELACIONES DE AUTORIDAD

- 4.- JEFE INMEDIATO: Gerente de crédito y cobranza
- 5.- SUBORDINADOS DIRECTOS: Cobrador

C) OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO

Integración y orden de los expediente

D) FUNCIÓN GENÉRICA

Integración de expedientes, mantener informado de todo tipo de cambio a mi supervisor

E) FUNCIONES ESPECIFICAS

- Elaboración de pagares
- Elaboración de contratos
- Archivo
- Captura de movimientos
- Impresión de reportes

F) ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

- 6.- CONOCIMIENTOS: Computación, contabilidad, archivo
- 7.- EXPERIENCIA: Mínima de dos en crédito
- 8.- CARACTERÍSTICAS PERSONALES: Buen desempeño, puntualidad, disciplina con sus superiores, responsabilidad, facilidad para relacionarse.

A) IDENTIFICACIÓN

- 1.- NOMBRE DEL PUESTO: Cobrador
- 2.- NÚMERO DE PLAZAS: Único
- 3.- TIPO DE CONTRATACIÓN: Indeterminado

B) RELACIONES DE AUTORIDAD

- 4.- JEFE INMEDIATO: Asistente de crédito y cobranza
- 5.- SUBORDINADOS DIRECTOS: Ninguno

C) OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO

Cobrar todo tipo de crédito

D) FUNCIÓN GENÉRICA

Cobranza, captura de movimientos, créditos

E) FUNCIONES ESPECIFICAS

- Cobranza
- Captura de crédito
- Captura de pagos

F) ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

- 6.- CONOCIMIENTOS: Computación
- 7.- EXPERIENCIA: Un año en crédito y cobranza
- 8.- CARACTERÍSTICAS PERSONALES: Honestidad, facilidad de relacionarse, responsabilidad.

A) IDENTIFICACIÓN

- 1.- NOMBRE DEL PUESTO: Gerente de servicio
- 2.- NÚMERO DE PLAZAS: Único
- 3.- TIPO DE CONTRATACIÓN: Indeterminado

B) RELACIONES DE AUTORIDAD

- 4.- JEFE INMEDIATO: Gerente General
- 5.- SUBORDINADOS DIRECTOS: Asesore de servicio; mecánico; acondicionador de autos

C) OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO

Dirigir el departamento de servicios y servir de enlace con la Gerencia General

D) FUNCIÓN GENÉRICA

- Coordinar y supervisar las actividades del área de servicios
- Promover la venta del servicio

E) FUNCIONES ESPECIFICAS

- Supervisión de las actividades diarias del taller
- Atención directa al cliente
- Resolver problemas referentes al área
- Enlace con la planta CHRYSLER
- Supervisar garantías
- Dirigir juntas internas con asesores de servicio, mecánicos, acondicionador de autos
- Elaboración de promociones
- Llamadas a clientes
- Asistir a juntas de planta
- Elaboración de memos y presupuestos

- Promover la venta del servicio

F) ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

6.- CONOCIMIENTOS: Administrativos, mecánica automotriz, ingles y computación

7.- EXPERIENCIA: Mínima dos años

8.- CARACTERÍSTICAS PERSONALES: responsable, ordenado, habilidad para relacionarse, gusto para enfrentar problemas.

A) IDENTIFICACIÓN

1.- NOMBRE DEL PUESTO: Asesor de servicio

2.- NÚMERO DE PLAZAS: Único

3.- TIPO DE CONTRATACIÓN: Temporal

B) RELACIONES DE AUTORIDAD

4.- JEFE INMEDIATO: Gerente de Servicio

5.- SUBORDINADOS DIRECTOS: Ninguno

C) OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO

Coordinar el trabajo que llega al departamento de servicio

D) FUNCIÓN GENÉRICA

Atención al cliente

E) FUNCIONES ESPECÍFICAS

- Recibir unidades, elaborar órdenes de servicio
- Presupuestar al cliente por teléfono
- Capturar las órdenes en el sistema
- Pedir autorización de piezas al cliente
- Llamar a los clientes para los componentes
- Avisar a clientes la entrega de la unidad
- Facturar (en ocasiones)

F) ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

6.- CONOCIMIENTOS: Mecánica automotriz, computación

7.- EXPERIENCIA: Un año

8.- CARACTERÍSTICAS PERSONALES: Buena relación con los clientes

A) IDENTIFICACIÓN

- 1.- NOMBRE DEL PUESTO: Mecánico
- 2.- NÚMERO DE PLAZAS: Cuatro
- 3.- TIPO DE CONTRATACIÓN: Indeterminado

B) RELACIONES DE AUTORIDAD

- 4.- JEFE INMEDIATO: Gerente de servicio
- 5.- SUBORDINADOS DIRECTOS: Ninguno

C) OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO

Servicio Automotriz

D) FUNCIÓN GENÉRICA

Reparación de autos

E) FUNCIONES ESPECIFICAS

- Servicio eléctrico
- Servicio de alineación y balanceo
- Asistencia en el camino
- Servicio de clutch y frenos
- Laminería y pintura

F) ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

- 6.- CONOCIMIENTOS: Mecánica automotriz
- 7.- EXPERIENCIA: No indispensable
- 8.- CARACTERÍSTICAS PERSONALES: Buen trato con la gente

A) IDENTIFICACIÓN

- 1.- NOMBRE DEL PUESTO: Acondicionador de autos
- 2.- NÚMERO DE PLAZAS: Dos
- 3.- TIPO DE CONTRATACIÓN: Indeterminado

B) RELACIONES DE AUTORIDAD

- 4.- JEFE INMEDIATO: Gerente de Servicio
- 5.- SUBORDINADOS DIRECTOS: Ninguno

C) OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO

Exhibición de autos

D) FUNCIÓN GENÉRICA

Acondicionar y mostrar autos

E) FUNCIONES ESPECIFICAS

- Crear la imagen
- Muestra de unidades
- Entrega de unidades
- Acondicionar el auto para su entrega

F) ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

- 6.- CONOCIMIENTOS: Preparatoria terminada
- 7.- EXPERIENCIA: No indispensable
- 8.- CARACTERÍSTICAS PERSONALES: amabilidad, disciplina hacia los superiores.

A) IDENTIFICACIÓN

- 1.- NOMBRE DEL PUESTO: Gerente de Ventas
- 2.- NÚMERO DE PLAZAS: Único
- 3.- TIPO DE CONTRATACIÓN: Determinado

B) RELACIONES DE AUTORIDAD

- 4.- JEFE INMEDIATO: Gerente General
- 5.- SUBORDINADOS DIRECTOS: Asistente de ventas y Secretaria Autofía

C) OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO

Cubrir los requerimientos del mercado

D) FUNCIÓN GENÉRICA

- Pronóstico de compras y ventas
- Capacitación de fuerza de ventas
- Estudios de mercado
- Administración de inventarios

E) FUNCIONES ESPECIFICAS

- Inventario físico
- Reunión de unidades
- Juntas de trabajo
- Administración de inventarios
- Atención a clientes
- Reporte de inventarios
- Reporte de grupos
- Atención sucursal

- Entrega de documentos de las ventas

F) ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

6.- CONOCIMIENTOS: Automotriz, financiero, laboral

7.- EXPERIENCIA: por lo menos tres años en el área

8.- CARACTERÍSTICAS PERSONALES: trato abierto, negociador, relaciones humanas, gusto por el trabajo

A) IDENTIFICACIÓN

- 1.- NOMBRE DEL PUESTO: Asistente de Ventas
- 2.- NÚMERO DE PLAZAS: Único
- 3.- TIPO DE CONTRATACIÓN: Determinado

B) RELACIONES DE AUTORIDAD

- 4.- JEFE INMEDIATO: Gerente de Ventas
- 5.- SUBORDINADOS DIRECTOS: Vendedor

C) OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO

Llevar el control del proceso de ventas

D) FUNCIÓN GENÉRICA

- Altas de unidades
- Precio de unidades
- Facturación
- Control del proceso productivo
- Reporte inventarios

E) FUNCIONES ESPECIFICAS

- Reporte al final por tipos de venta
- Reporte al final por vendedor
- Reporte al final por tipo de unidad

F) ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

- 6.- CONOCIMIENTOS: computación (word, excel, windows, etc.)
- 7.- EXPERIENCIA: no es necesaria
- 8.- CARACTERÍSTICAS PERSONALES: tenacidad, rapidez, mentalidad positiva, habilidad para crear controles.

A) IDENTIFICACIÓN

- 1.- NOMBRE DEL PUESTO: Autofia
- 2.- NÚMERO DE PLAZAS: Único
- 3.- TIPO DE CONTRATACIÓN: Temporal

B) RELACIONES DE AUTORIDAD

- 4.- JEFE INMEDIATO: Gerente de Ventas
- 5.- SUBORDINADOS DIRECTOS: Ninguno

C) OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO

Llevar la documentación de autos usados y de otras marcas

D) FUNCIÓN GENÉRICA

- Manejar internet
- Administración de autos usados

E) FUNCIONES ESPECIFICAS

- Reporte de ventas
- Información internet
- Facturación
- Comunicados
- Reporte de prospección
- Lista de precios
- Cierre de ventas
- Reportes

F) ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

- 6.- CONOCIMIENTOS: Computacionales, secretariales y recepción

7.- EXPERIENCIA: No es necesaria

8.- CARACTERÍSTICAS PERSONALES: Táctica para atender a los clientes

A) IDENTIFICACIÓN

- 1.- NOMBRE DEL PUESTO: Vendedor de Piso
- 2.- NÚMERO DE PLAZAS: Tres
- 3.- TIPO DE CONTRATACIÓN: Temporal

B) RELACIONES DE AUTORIDAD

- 4.- JEFE INMEDIATO: Asistente de Ventas
- 5.- SUBORDINADOS DIRECTOS: Ninguno

C) OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO

Vender

D) FUNCIÓN GENÉRICA

Atención al público

E) FUNCIONES ESPECIFICAS

- Llamadas
- Cotización de precios
- Entrega de unidades
- Muestra de unidades
- Inventarios

F) ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

- 6.- CONOCIMIENTOS: preparatoria terminada
- 7.- EXPERIENCIA: No indispensable
- 8.- CARACTERÍSTICAS PERSONALES: Buen trato con la gente

A) IDENTIFICACIÓN

- 1.- NOMBRE DEL PUESTO: Vendedor Externo
- 2.- NÚMERO DE PLAZAS: Tres
- 3.- TIPO DE CONTRATACIÓN: Temporal

B) RELACIONES DE AUTORIDAD

- 4.- JEFE INMEDIATO: Asistente de Ventas
- 5.- SUBORDINADOS DIRECTOS: Ninguno

C) OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO

Vender

D) FUNCIÓN GENÉRICA

Atención al público

E) FUNCIONES ESPECÍFICAS

- llamadas
- cotización de precios
- Entrega de unidades
- Muestra de unidades
- Inventarios

F) ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

- 6.- CONOCIMIENTOS: Preparatoria terminada
- 7.- EXPERIENCIA: No indispensable
- 8.- CARACTERÍSTICAS PERSONALES: Buen trato con la gente

A) IDENTIFICACIÓN

- 1.- NOMBRE DEL PUESTO: Gerente Administrativo
- 2.- NÚMERO DE PLAZAS: Único
- 3.- TIPO DE CONTRATACIÓN: Indeterminado

B) RELACIONES DE AUTORIDAD

- 4.- JEFE INMEDIATO: Gerente General
- 5.- SUBORDINADOS DIRECTOS: Auxiliar contable, velador e intendencia

C) OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO

El buen funcionamiento de la empresa legal y administrativo

D) FUNCIÓN GENÉRICA

Llevar el control interno y elaborar estados financieros

E) FUNCIONES ESPECIFICAS

- Funcionamiento operacional de la empresa
- Procesamiento y presentación de estados financieros
- Ve todo lo relativo con el personal y el equipo de cómputo

F) ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

- 6.- CONOCIMIENTOS: Licenciado en contaduría con conocimientos en administración, computación
- 7.- EXPERIENCIA: No es indispensable
- 8.- CARACTERÍSTICAS PERSONALES: Facilidad de palabra, capacidad intelectual

A) IDENTIFICACIÓN

- 1.- NOMBRE DEL PUESTO: Subcontador
- 2.- NÚMERO DE PLAZAS: Único
- 3.- TIPO DE CONTRATACIÓN: Indeterminado

B) RELACIONES DE AUTORIDAD

- 4.- JEFE INMEDIATO: Gerente Administrativo
- 5.- SUBORDINADOS DIRECTOS: Auxiliar Contable

C) OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO

Supervisar los departamentos

D) FUNCIÓN GENÉRICA

- Llevar la contabilidad de la empresa
- Llevar el control de pagos al personal

E) FUNCIONES ESPECÍFICAS

- Realizar nóminas
- Pago de impuestos
- Realizar contrataciones

F) ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

- 6.- CONOCIMIENTOS: Contabilidad, administrativos, fiscales
- 7.- EXPERIENCIA: tres años
- 8.- CARACTERÍSTICAS PERSONALES: Iniciativa, responsabilidad, capacidad de relacionarse con los demás.

A) IDENTIFICACIÓN

- 1.- NOMBRE DEL PUESTO: Auxiliar Contable
- 2.- NÚMERO DE PLAZAS: Único
- 3.- TIPO DE CONTRATACIÓN: Temporal

B) RELACIONES DE AUTORIDAD

- 4.- JEFE INMEDIATO: Subcontador
- 5.- SUBORDINADOS DIRECTOS: Ninguno

C) OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO

Coadyuvar a mejorar la contabilidad de la agencia, disminuir la carga del trabajo

D) FUNCIÓN GENÉRICA

- Elaboración de nóminas
- Revisión de pólizas de refacciones
- Cartera de proveedores

E) FUNCIONES ESPECIFICAS

- Revisión de pólizas
- Elaboración de facturas
- Elaboración de reportes de compras y ventas de autos nuevos
- Cartera de proveedores
- Cartera de gastos

F) ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

- 6.- CONOCIMIENTOS: Contabilidad y computación
- 7.- EXPERIENCIA: No es necesaria
- 8.- CARACTERÍSTICAS PERSONALES: Ganas de aprender y buena disposición.

A) IDENTIFICACIÓN

- 1.- NOMBRE DEL PUESTO: Velador
- 2.- NÚMERO DE PLAZAS: Único
- 3.- TIPO DE CONTRATACIÓN: Indeterminado

B) RELACIONES DE AUTORIDAD

- 4.- JEFE INMEDIATO: Gerente Administrativo
- 5.- SUBORDINADOS DIRECTOS: Ninguno

C) OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO

Cuidar la empresa

D) FUNCIÓN GENÉRICA

Resguardar la empresa

E) FUNCIONES ESPECIFICAS

Velar toda la noche

F) ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

- 6.- CONOCIMIENTOS: Básicos
- 7.- EXPERIENCIA: No indispensable
- 8.- CARACTERÍSTICAS PERSONALES: Responsable, honestidad

A) IDENTIFICACIÓN

- 1.- NOMBRE DEL PUESTO: Cajero
- 2.- NÚMERO DE PLAZAS: Único
- 3.- TIPO DE CONTRATACIÓN: Indeterminado

B) RELACIONES DE AUTORIDAD

- 4.- JEFE INMEDIATO: Gerente Administrativo
- 5.- SUBORDINADOS DIRECTOS: Ninguno

C) OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO

Cobro de todo tipo de facturas de todos los departamentos

D) FUNCIÓN GENÉRICA

Cobro de facturas de refacciones, servicio y cobranza

E) FUNCIONES ESPECIFICAS

- Realizar pólizas diarias
- Cuenta pendiente interna
- Realizar cortes diarios
- Mandar depósitos
- Mandar Panamericano
- Realizar cheques
- Realizar contrarecibos
- Manejo de caja chica

F) ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

- 6.- CONOCIMIENTOS: Contabilidad
- 7.- EXPERIENCIA: No necesaria
- 8.- CARACTERÍSTICAS PERSONALES: Responsabilidad, buena disposición.

A) IDENTIFICACIÓN

- 1.- NOMBRE DEL PUESTO: Intendente
- 2.- NÚMERO DE PLAZAS: Tres
- 3.- TIPO DE CONTRATACIÓN: Temporal

B) RELACIONES DE AUTORIDAD

- 4.- JEFE INMEDIATO: Gerente Administrativo
- 5.- SUBORDINADOS DIRECTOS: Ninguno

C) OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO

Dar buena presentación a la empresa

D) FUNCIÓN GENÉRICA

Limpieza general

E) FUNCIONES ESPECIFICAS

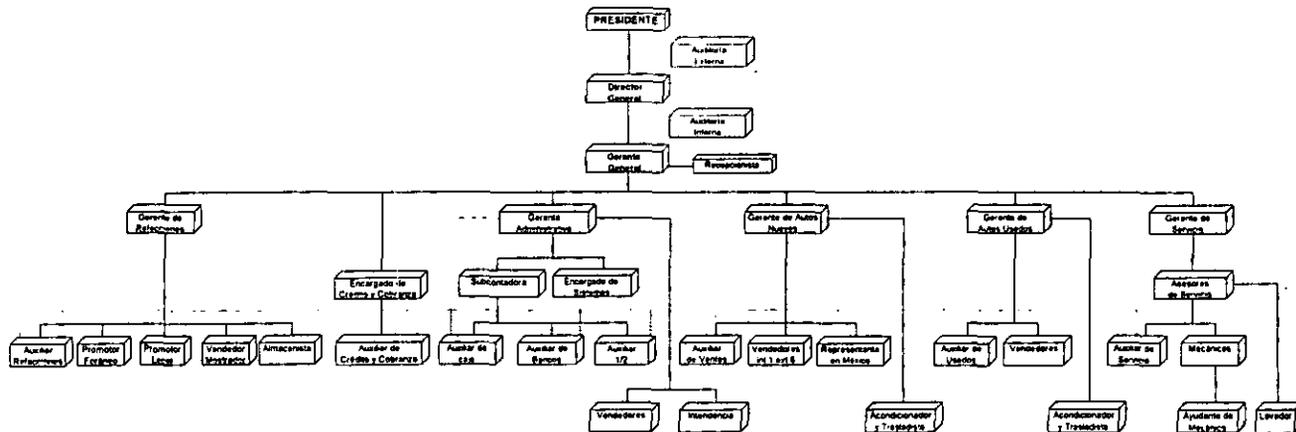
Todo lo relacionado con la limpieza

F) ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

- 6.- CONOCIMIENTOS: Básicos
- 7.- EXPERIENCIA: No indispensable
- 8.- CARACTERÍSTICAS PERSONALES: Ordenado, sociable.

MEDINA AUTOMOTRIZ DE URUAPAN, S.A. DE C.V.

ORGANIGRAMA



Como se pudo observar la empresa cuenta con un organigrama estructurado en el que existen siete niveles jerárquicos, cada uno con sus respectivas funciones establecidas. Al analizar más adelante la manera en la que el personal se desempeña, permitirá comprender si las actividades que desarrollan son las adecuadas a su puesto o si existe una sobre carga de trabajo que impida el rendimiento y satisfacción laboral.

CAPÍTULO II

IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN EN LAS EMPRESAS

2.1 INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN

Todas las personas nacemos, crecemos, nos educamos, trabajamos, comemos, etc., y todo esto lo hacemos dentro de las organizaciones y dependemos de ellas para vivir. Todas las organizaciones son unidades sociales (están constituidas por personas que trabajan conjuntamente), que existen para alcanzar objetivos determinados. Pero en todo tipo de organización, se hace necesario contar con una administración que nos lleve a la consecución de nuestras metas y objetivos.

La administración se ha empleado desde la época de la Prehistoria, cuando el hombre primitivo buscó a través de grupos organizados, alcanzar las metas determinadas como la cacería de animales para comer, la siembra, elaboración de ropa para cubrirse de las inclemencias, la construcción rudimentaria de viviendas, etc., que solo habría sido incapaz de conseguir. Las primeras organizaciones surgieron entre los antiguos fenicios, babilonios, asirios, caldeos, hebreos, egipcios y más tarde los romanos.

Después de más de dieciocho siglos surgió un fenómeno para el siglo XVIII que alcanzó hasta el siglo XX que trajo consigo cambios económicos, tecnológicos, sociales y políticos, este fenómeno fue llamado *Revolución Industrial*. Esta inició en 1776 en Inglaterra con la invención de la máquina de vapor por James Watt.

De 1780 a 1860, se transformaron los talleres artesanos en fábricas y plantas con la utilización de máquinas, desplazando así mucha mano de obra. Surgió entonces el sistema fabril, donde el artesano se convirtió en operario que trabajando con nuevas máquinas lograron producción más barata, rápida y de mejor calidad, lo cual acapararon más mercado atrayendo también a obreros de otras ciudades lo cual trajo como consecuencia la urbanización alrededor de las industrias, haciendo necesaria la revolución de transporte y comunicaciones.

De 1860 a 1914 las fábricas crecen con la utilización de máquinas automáticas y la especialización de los operarios. En esta etapa se hace uso de la electricidad y derivados del petróleo, que en la etapa anterior solo utilizaban carbón. Surge el ferrocarril, el automóvil, el avión, el telégrafo, el radio, etc. También se inicia el surgimiento de grandes organizaciones multinacionales.

La Revolución Industrial trajo tanto consecuencias buenas, como malas tales como: el maltrato a los obreros que eran tratados como una máquina más y no como un complemento para lograr los objetivos de las organizaciones, se les pagaba una cantidad mínima en comparación a las largas jornadas que tenían que laborar, pero los obreros seguían trabajando así por que necesitaban el dinero para sobrevivir y mantener a una familia, no tanto porque se sintieran satisfechos en el trabajo. Pero al final de la etapa de la Revolución Industrial, el panorama había cambiado completamente y trajo dos consecuencias importantes:

- El crecimiento acelerado y desorganizado de las empresas, que empezaron a necesitar de una administración de carácter científico que pudiera sustituir el empirismo y la improvisación.

- La necesidad de mayor productividad y eficiencia de las empresas, para poder estar en condiciones de enfrentar a la competencia.

El desarrollo de las ideas y teorías de la administración fue un poco lento en el siglo XX, acelerándose a partir del inicio del siglo actual. La influencia de los filósofos, tales como Sócrates, Platón y Aristóteles en las tareas de administración fue destacable, dando así un enfoque a las prácticas administrativas.

Hace 80 años, las organizaciones eran pocas y pequeñas por lo que no se llevaba a cabo la aplicación de la Administración en toda su extensión. Sólo utilizaban algunas herramientas para crecer y desarrollarse.

En nuestros tiempos se ha reconocido la importancia que tiene una buena administración para el buen funcionamiento de una empresa. Sin embargo no siempre se hace uso de todos los elementos administrativos, ni sus principios por lo que a veces se tienen deficiencias en los procesos, ocasionando productos o servicios de mala calidad..

Las principales contribuciones a la teoría de la administración las hicieron principalmente Taylor, Fayol y Barnard. Es imposible enumerar todas las contribuciones al pensamiento administrativo hechas por varios autores, pero puede delinearse su evolución. A continuación mostraré las más importantes contribuciones hechas por los administradores públicos, administradores de empresas y algunos científicos.

(Elaboración propia en base a KOONTZ:1985:513-515)

SURGIMIENTO DEL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO

NOMBRE Y AÑO APROXIMADO DE LA CONTRIBUCIÓN	CONTRIBUCIONES IMPORTANTES A LA ADMINISTRACIÓN
J.D. MOONEY	<ul style="list-style-type: none"> • El principio de Staff aplicado en la iglesia Católica • La unidad de doctrina aplicada en organizaciones militares, donde establece la importancia de comunicar los objetivos y planes a los seguidores
A. SMALL	<ul style="list-style-type: none"> • Los cameralistas, un grupo de administradores e intelectuales alemanes y austriacos, subrayaron la administración sistemática y la universalidad de la administración.
PRECURSORES DE LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA	
JAMES WATT, JR. Y MATHEW ROBINSON BOULTON (1800)	<ul style="list-style-type: none"> • Empleo del enfoque científico en Soho, Inglaterra • Desarrollo de la investigación de mercados, pronósticos, planeación de la producción, disposición de maquinarias conforme al flujo de trabajo, estandarización de los componentes del producto y sistemas de control.
ROBERT OWEN (1810)	<ul style="list-style-type: none"> • Mejora de las condiciones de trabajo de los trabajadores, los entrena y construye viviendas para ellos
CHARLES BABBAGE (1832)	<ul style="list-style-type: none"> • Inventó la "máquina de diferencia", una calculadora mecánica y una "máquina analítica" que contenía los elementos básicos de una computadora moderna.
HENRY VARMUN POOR (1855)	<ul style="list-style-type: none"> • Sugirió considerar la administración como un sistema con

	<p>una clara estructura organizacional, comunicación adecuada y liderazgo administrativo en lo que se refiere a la administración de ferrocarriles.</p>
ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA	
FREDERICK W. TAYLOR (1903-1912)	<ul style="list-style-type: none"> • Llamado "el padre de la administración científica" • Aumentó la productividad mediante una mayor eficiencia en la producción • Aumentó los pagos a los trabajadores a través de la aplicación del método científico
HENRY L. GANTT (1901)	<ul style="list-style-type: none"> • Propuso la selección científica de los trabajadores y "la cooperación armoniosa" entre trabajadores y administración. • Desarrolló la gráfica de Gantt
FRANK Y LILLIAN GILBERTH (1900)	<ul style="list-style-type: none"> • Propuso el estudio de tiempos y movimientos • Se dedicó a definir los aspectos humanos del trabajo y la comprensión de la personalidad y necesidades del trabajador
MODERNA TEORIA ADMINISTRATIVA OPERACIONAL	
HENRI FAYOL (1916)	<ul style="list-style-type: none"> • Dividió las actividades industriales en seis grupos: técnicas, comerciales, financieras, de seguridad, contables y administrativas. • Reconoció la necesidad de la administración • Formuló catorce principios administrativos como autoridad y responsabilidad, unidad de mando, cadena jerárquica y espíritu de equipo.

CIENCIAS DEL COMPORTAMIENTO	
HUGO MÜSNTERGERG (1912)	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicación de la psicología a la industria y a la administración
WALTER DILL SCOTT (1911)	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicación de la psicología a la publicidad , a la comercialización y a la administración del personal
B. SEEBOHIN ROUNTRIEE	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrolló y aplicó varias técnicas de personal
MAX WEBER (1946)	<ul style="list-style-type: none"> • Teoría de la burocracia
VILFREDO PARETO (libros 1906-1917)	<ul style="list-style-type: none"> • Estableció enfoques de sistemas sociales para la organización y administración
ELTON MAYO Y F. J.	<ul style="list-style-type: none"> • Estudios realizados en la planta Hawthorne tienen influencia de las actitudes y relaciones sociales de los grupos en el desempeño del trabajo.
TEORIA DE SISTEMAS	
CHESTER BERNARD (1938)	<ul style="list-style-type: none"> • La tarea del administrador consiste en mantener un sistema de cooperación en una organización formal

(KOONTZ,1985:47-49)

Teóricos sobre administración tradicional, consideraban la administración como un sistema social cerrado, concentrándose en aspectos internos solamente tales como: la eficiencia y la medición del trabajo, la estructura organizacional eficaz y el comportamiento interno del grupo, olvidándose así de todos los aspectos externos que pudieran influir en ella tales como: la cultura, hábitos y costumbres, la economía y otros aspectos internos que tienen que ver con el exterior como: la planeación y la mercadotecnia. Una estructura de organización debe ser algo vivo, en constante cambio enfocada al perfeccionamiento, recibiendo influencias tanto externas,

como internas para el mejoramiento continuo y establecer sistemas de controles que permitan tener un control sobre las consecuencias que provocarían las entradas de influencias externas.

Después de conocer la historia de la administración, lo ideal es conocer el significado de la palabra administración y sus diferentes enfoques según algunos autores, para de esta manera tener una mayor idea de lo que se hablará en los siguientes temas.

2.2 DEFINICIÓN DE ADMINISTRACIÓN

Varios autores, le han dado varios significados a la palabra administración todos tratando de enfocarla siempre hacia el logro de los objetivos, mediante la ayuda de los demás. Citaré a continuación algunas definiciones de Administración:

“Administrar es prever, organizar, mandar y controlar”. (L'AYOL, citado por REYES;1986:17)

“Es el arte o técnica de dirigir e inspirar a los demás, con base en un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana”. (MONNEY, citado por REYES; 1968:16)

“Es un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa, para lograr un propósito dado”.

(BRENCH, citado por REYES; 1986:16)

La definición de Administración la puedo resumir en las siguientes palabras:

La administración es saber dirigir desde el comienzo de una actividad hasta el control de los resultados, involucrando tanto los recursos materiales, técnicos, financieros y humanos hacia el logro de los objetivos.

Sobre todo se enfoca en la coordinación de los esfuerzos humanos de tal manera que los esfuerzos individuales se traducen en realizaciones sociales.

Por otro lado, aún sigue siendo de gran controversia el definir si la administración es una ciencia, un arte o una teoría por lo tanto a continuación explicaré algunos conceptos que nos llevaran a la conclusión de este dilema.

ARTE

Es saber *cómo* se realizan las cosas haciendo uso del conocimiento organizado básico para obtener un resultado práctico. Se basa en la comprensión de la ciencia que la respalda con sus bases y conocimientos comprobados y así, arte y ciencia no se excluyen, sino se complementan.

TEORÍA

Es la agrupación sistemática de principios relacionados entre sí y su papel consiste en agrupar y dar estructura al conocimiento.

PRINCIPIO

Los principios son verdades fundamentales que nos explican el comportamiento de la administración y por ello permite predecir los resultados.

CIENCIA

Es un conocimiento cierto de las cosas por sus principios y causas, además de ser el conjunto sistematizado de conocimientos que constituyen un ramo del saber humano.

Dada que la administración no es algo estable, que siempre está en continuo cambio, innovando con nuevas propuestas para mejorar y obtener mejores resultados, considero que la administración es una *ciencia inexacta*, no se puede basar únicamente en una ciencia y sus principios, muchas veces necesita de creatividad e innovación para tomar una decisión en el momento menos oportuno, constantemente necesitamos estarnos moviendo para no estancarnos y si bien ahora me funcionó cierta estructura administrativa o cierta ciencia, más adelante necesitare de otros estudios, nuevas teorías aplicables, etc. El administrador depende de la realidad de una situación, pero esto ha sido cierto en la aplicación de cualquier ciencia

Si bien es cierto que la ciencia respalda al arte, también es cierto que la teoría y la ciencia constituyen básicamente una búsqueda de relaciones fundamentales, de técnicas básicas, de formas de organizar el conocimiento existente basado en conceptos claros. Por eso la administración puede ser vista como un arte por que se necesita saber cómo realizar las cosas, pero indispensablemente se necesita una serie de conocimientos que fundamenten el cómo o el porqué.

“La administración como práctica es un arte y los conocimientos que la respaldan pueden considerarse como una ciencia”. (KOONTZ,1985:8)

Pero todo esto no tendría ningún sentido sino se aplicara la administración ya sea como ciencia, arte o teoría al recurso humano que es indispensable para llevar a cabo todo el seguimiento de lo que implica la administración y si bien es una parte importante para el buen funcionamiento de una empresa, es el que más necesita atención debido a que en él recae la responsabilidad de planear perfectamente las operaciones de una empresa para lograr los objetivos establecidos.

Entonces ahora podemos decir que una empresa que cuente con una estructura jerárquica, con la maquinaria necesaria para su producción, el recurso humano, financiero, instalaciones, políticas, procedimientos, etc., si no sabemos enfocar la administración ya sea como ciencia, arte o teoría o simplemente aplicar la administración en toda la extensión de la palabra, todos los elementos con los que cuenta la empresa no tendrían éxito y es ahí donde recae la importancia de contar con una buena administración.

2.3 IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN

Una de las áreas más importantes en la actividad humana es la administración, ya que ésta consiste en crear, mantener y controlar un ambiente adecuado en el que los individuos puedan llevar a cabo sus objetivos preestablecidos.

La Administración en todos sus aspectos, se ha venido dando desde épocas muy antiguas desde la prehistoria, donde se veía la necesidad de distribuir tareas y responsabilidades a cada miembro de la tribu para realizar efectivamente dichas actividades y así lograr su sobre vivencia.

Con el paso del tiempo la administración ha sufrido cambios con los cuales la perfección de ésta, ha mejorado significativamente la productividad y eficacia de una empresa usando los principios fundamentales de la administración que son aplicables a toda clase de actividad humana, desde lo más rudimentario como las actividades diarias de una persona hasta el trabajo en grande que implica estar a cargo de una organización. Cuando las personas empezaron a necesitar de los demás para lograr los objetivos que individualmente no hubieran podido lograr, la administración ha sido una herramienta indispensable para asegurar la coordinación de los esfuerzos individuales y a medida que la sociedad continúe dependiendo de los demás para lograr sus metas y sus desempeños laborales, la administración adquiere mayor importancia.

El establecimiento de objetivos y la planeación ordenada, son actividades necesarias para una buena organización, y al tener una administración eficiente en todos los niveles y en toda clase de empresa, ésta forma parte muy importante para cualquier sociedad, porque contribuye al crecimiento económico del país. La falta de diseño en la organización puede producir desperdicios y crear una situación desesperante para las personas que trabajan en la empresa quienes son los que sufren más por la falta de dicho diseño, ya que es imposible capacitar a nuevas personas para que cubran a otras en los puestos, conforme sus ocupantes ascienden, renuncian o se jubilan.

Además de que a la empresa le permite no sólo reducir costos, sino también el ser competitivos y mejorar las relaciones laborales entre los diferentes niveles de una organización y lograr la satisfacción de nuestros clientes. Y si se cumplen los principios administrativos correctamente, se tendrán resultados satisfactorios que será difícil tener problemas internos para el crecimiento y desarrollo de la empresa.

Ahora bien el éxito de una empresa no se logra solo, es ahí donde se hace necesario contar con un personal altamente capacitado comenzando por el gerente o administrador, quien debe tener ciertas habilidades administrativas para aplicar de una forma correcta sus conocimientos, saber tomar decisiones y establecer buenas relaciones humanas dentro de la organización, así como identificar los impulsos y necesidades de los empleados y canalizar su comportamiento hacia el desempeño del trabajo.

2.4 HABILIDADES ADMINISTRATIVAS

Existen tres habilidades administrativas que todo administrador debe tener para desempeñarse plenamente en su trabajo y alcanzar sus metas exitosamente.

- Habilidades Técnicas: Constituye la capacidad de aplicar sus conocimientos especiales o experiencia en su trabajo, es decir cada persona o profesionista tiene ciertas técnicas para realizar su trabajo que han adquirido a través de la práctica en su campo profesional.
- Habilidades Humanas: La capacidad que se tiene para relacionarse y trabajar con otras personas, comprenderlas, ayudarlas y motivarlas. Puesto que los administradores se desenvuelven en un medio social en el que continuamente están tratando con las personas, tienen que desarrollar sus habilidades humanas de *comunicar, motivar y delegar*.
- Habilidades Conceptuales: Una de las funciones del administrador es saber tomar decisiones en el momento oportuno para salvaguardar el éxito de la empresa, éste necesita tener la capacidad mental de analizar y diagnosticar situaciones complejas, descubrir problemas e

identificar las diferentes alternativas para solucionarlos, debe ser capaz de procesar e interpretar racionalmente la información. (Elaboración propia en base a ROBBINS; 1999:4,6)

Un administrador no solo se debe concentrar en desarrollar y cumplir al pie de la letra el proceso administrativo como parte única de su profesión, así como no cualquier persona puede desempeñarse plenamente en el área administrativa si no cuenta con ciertas habilidades que lo harán tener éxito. Por lo tanto, el administrador debe tener la capacidad de detectar errores, transmitir sus conocimientos, dar una solución oportuna a algún problema, entender y motivar a las personas para lograr un buen desempeño y sobre todo saber controlar cualquier tipo de situación para evitar conflictos ya sean organizacionales o intergrupales.

Una de las características del administrador, es que está continuamente en contacto ya sea con el personal de la empresa o con fuentes externas. Su función no está limitada a estar sentado detrás del escritorio esperando recibir toda la información necesaria para realizar su trabajo, él debe salir de su oficina y observar y detectar cualquier anomalía en el desempeño de los trabajadores, ver si todo el personal esta laborando, si tienen las herramientas necesarias para trabajar, si existe ausentismo, si el personal esta satisfecho o si están desmotivados, si necesitan capacitación, etc. Además necesitan entablar negociaciones con clientes externos, recabar información fuera de la organización para detectar oportunidades o amenazas o para identificar la situación actual en la que se encuentran en comparación a la competencia.

Es por eso que el administrador además de contar con ciertas habilidades administrativas también tiene que desempeñar algunos papeles administrativos que le ayudarán a ser más eficiente en su trabajo.

2.5 PAPELES ADMINISTRATIVOS

Henry Mintzber, estudiante de posgrado en MIT (Massachusetts Institute of Technology), en los años 70's concluyó que los administradores desempeñan 10 diferentes papeles altamente interrelacionados. En la siguiente tabla se verá como estos papeles pueden agruparse con las relaciones interpersonales la transferencia de información y la toma de decisiones.

TIPOS DE PAPELES ADMINISTRATIVOS

Papeles Interpersonales	<ul style="list-style-type: none">• <u>Decorativo</u>: Los administradores desempeñan deberes rutinarios de naturaleza legal y social, es decir, a veces fungen como guías, intermediarios o conductores de eventos o juntas.• <u>Liderazgo</u>: Tienen la responsabilidad de la motivación, capacitación y dirección de subordinados.• <u>Enlace</u>: Mantiene una red de contactos externos e internos que proporcionan información útil a la empresa.
Papeles Informativos	<ul style="list-style-type: none">• <u>Seguimiento</u>: Los administradores reciben y seleccionan información interna y externa acerca de los trabajadores, de los competidores, de los clientes y del mercado en general, ya sea por medio de periódicos, revistas o platicando con otras personas.

	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Difusor</u>: Transmite la información obtenida a los miembros de la organización. • <u>Vocero</u>: Transmite información hacia fuera de la organización y representa a la organización ante extraños.
<p>Papeles de Decisión</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Emprendedor</u>: Busca oportunidades dentro y fuera de la organización, inicia y supervisan nuevos proyectos. • <u>Moderador de disturbio</u>: Toma acciones correctivas ante problemas importantes e inesperados. • <u>Asignador de recursos</u>: Responsable de formular y asignar recursos humanos, físicos y monetarios a la organización. • <u>Negociador</u>: Representan a la organización con otras personas o con otras empresas donde discuten y negocian para llegar a un acuerdo benéfico para ambas partes.

(Elaboración propia en base a ROBBINS;1999:5)

2.6 ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS

Todo administrador además de contar con ciertas habilidades y jugar varios papeles dentro de una empresa, también tienen que desempeñar cuatro grupos de actividades administrativas.

- Administración tradicional: incluye la planeación, organización, dirección, control y toma de decisiones.
- Comunicación: Transmisión e intercambio de ideas e información rutinaria y procesamiento de papeles de trabajo.
- Administración de Recursos Humanos: Se encargan de la motivación, disciplina, capacitación, manejo de personal, manejo de conflictos y seguridad e higiene.
- Trabajo de redes: Establecen relaciones de socialización, politiquero e interacción con otras personas externas a la organización. (Elaboración propia en base a ROBBINS;1999:6)

Anteriormente los administradores se enfocaban más en las actividades típicas de la Administración, lo que constituye el “Proceso Administrativo”, y finalmente ponían atención en el manejo del Rec. Humano.

Hoy en día el Recurso Humano es tomado más en cuenta en las organizaciones, ya que se ha demostrado que si queremos alcanzar los objetivos y metas organizacionales, debemos tener contento y satisfecho al personal quienes son los encargados del funcionamiento de una empresa. Si logramos conjugar todas estas actividades de manera benéfica para todos, el éxito de la empresa será garantizada, por eso, en el siguiente tema describiré la base de la administración el “Proceso Administrativo”.

2.7 PROCESO ADMINISTRATIVO

Para entender de una mejor manera lo que significa la Administración, es preciso describirla por partes dónde cada una de éstas nos muestra la forma de llevar a cabo el proceso administrativo y así lograr los objetivos planteado.

Día a día recurrimos conciente o inconscientemente de cada una de las partes que conforman dicho proceso, ya sea en nuestras actividades de trabajo, en la escuela o en cualquier otro lugar donde se requiera enfocar nuestros objetivos hacia un resultado total y satisfactorio.

El proceso administrativo es un modelo que simplifica nuestra vida, usado para realizar las cosas de una manera más fácil y sencilla. En este proceso podemos definir lo objetivos y metas que pretendemos lograr partiendo de lo general a lo particular, describiendo todos y cada uno de los pasos que nos llevará hacia el resultado, haciéndose indispensable la ayuda de los recursos materiales, financieros, tecnológicos y humanos.

Además dicho proceso conforma una de las principales funciones de un administrador, ellos son responsables de la estructura de una organización, que incluye la determinación de las tareas que se han de desarrollar, quiénes deberán realizarlas, cómo deben agruparse, quién debe reportar ante quién y dónde se tomarán las decisiones. La última función que desarrollan los administradores es el control. Después de haberse fijado las metas, formulado los planes, delineado los arreglos estructurales y contratado, capacitado y motivado a la ente, todavía existe la posibilidad de que algo salga mal. Para evitar esto se debe dar seguimiento al desempeño de la organización y compararlo con las metas fijadas previamente. Si existen detalles a aclarar, es tarea

del administrador hacer que la organización vuelva al inicio y perfeccionar los planes para lograr el éxito.

A continuación examinaremos los diferentes pasos que se deben llevar a cabo para una buena administración:

1.- PREVER: es contemplar las diferentes opciones que tenemos como meta o como posibles soluciones para resolver un problema y determinar qué puede hacerse, encausando mi plan de acción.

2.- PLANEAR: en esta etapa voy a definir y proyectar mi objetivo, mis metas y acciones, determinando los recursos que se requieran para alcanzarlos. Decidir cuándo y cómo ha de hacerse, en que tiempos y cuántas unidades, todo esto previamente analizado por los gerentes quienes son los que van a permitir dar o no el seguimiento.

3.- ORGANIZAR: una vez establecido lo que pretendemos lograr, los administradores deben asignar al personal, los recursos materiales y técnicos, así como los procedimientos que se van a utilizar para lograr el cumplimiento de los objetivos, fijando la autoridad y responsabilidad a cada nivel jerárquico.

4.- COORDINAR: es armonizar cada uno de los elementos y actividades con cada una de las personas asignadas previamente en la organización.

5.- DIRIGIR: los administradores deben observar que cada una de las actividades se estén realizando conforme las reglas establecidas y requiere trabajar directamente con la gente, motivándola para que se sientan satisfechos y colaboren mejor. También son los encargados de presentar los avances en el cumplimiento de las metas.

6.- CONTROLAR: analizar si los resultados obtenidos cumplieron con nuestras expectativas y lograron nuestros objetivos. En caso de que existan desviaciones, se averigua el porqué y se dan posibles soluciones para corregirlo y evitar que vuelva a suceder, también el control es un medio de retroalimentación hacia los diferentes niveles jerárquicos, donde se establecen las normas de desempeño, su medición y evaluación.

Para una organización ya sea micro, pequeña, mediana o grande, el proceso administrativo se hace indispensable para alcanzar las metas y objetivos establecidos. Al definir cada una de las etapas, nos evitamos de pérdidas económicas, materia prima y conflictos con las personas que nos ayudan a que todo se lleve a cabo, sobre todo, al tener una buena comunicación entre los diferentes niveles operativos, se logra reducir la incertidumbre de las tareas a realizar.

2.8 PRINCIPIOS ADMINISTRATIVOS

Un principio constituye un criterio, una norma de uso que el administrador debe considerar en su trabajo con el fin de entender todas las situaciones distintas a las que se enfrenta. Los principios son verdades fundamentales, que explican el comportamiento de la administración y por ello permiten predecir resultados.

Aunque en realidad no existe una norma universal en cuanto a una forma óptima de hacer las cosas, existen algunos principios que sirven como elementos básicos para comprobar el significado de la administración y sin ellos la preparación de administradores tendría que hacerse por medio de tanteos al azar. Así que el óptimo desarrollo de los principios hacia la eficacia en el uso de los recursos humanos y materiales, ejercerá un influjo en el nivel cultural de la sociedad

Varios autores del tema han desarrollado algunas divergencias en cuanto a los principios administrativos, pero todos ellos enfocados a resolver problemas organizacionales. Para proporcionar eficiencia y eficacia, las empresas necesitan estructurarse de acuerdo con algunos principios fundamentales de administración.

A continuación algunos principios aportados por diferentes autores:

2.8.1 PRINCIPIOS DE FAYOL

1.- DIVISIÓN DEL TRABAJO

Se busca producir más con el mismo trabajo gracias a la especialización de las funciones.

2.- AUTORIDAD

Es el poder ejercer el mando y poder.

3.- DISCIPLINA

Es la obediencia entre la empresa y sus agentes, ésta debe imponerse por igual a los altos niveles ejecutivos hasta los niveles más bajos.

4.- UNIDAD DE MANDO

Solo una persona puede recibir órdenes de un solo jefe.

5.- UNIDAD DE DIRECCIÓN

Solo un jefe y un programa, para un conjunto de operaciones que tiendan al mismo objetivo.

6.- SUBORDINACIÓN DEL INTERES PARTICULAR, AL INTERES GENERAL

El interés de un empleado o grupo de empleados, no debe prevalecer contra el interés de la empresa.

7.- REMUNERACIÓN AL PERSONAL

Es el precio del servicio prestado, debe ser equitativo y en la medida de lo disponible y que genere satisfacción al personal.

8.- CENTRALIZACIÓN

Analiza el grado en que la autoridad debe concentrarse o dispersarse, esto dependerá del tamaño y tipo de empresa. Si se le permite al personal externar sus opiniones, ideas, sugerencias o consejos que puedan servir para el logro de los objetivos, entonces existirá mayor descentralización.

9.- JERARQUÍA

Es la manera en la que se va distribuyendo la autoridad, que comienza desde los niveles más altos, bajando a los niveles medios hasta llegar sucesivamente a los niveles inferiores, pero esto puede ser modificado en caso de que se presente una situación de urgencia.

10.- ORDEN

Se refiere a que la distribución de las cosas y de las personas debe ser la adecuada para que se facilite el desarrollo de las actividades.

11.- EQUIDAD

Los administradores deben de dar un trato respetuoso y benevolente a sus subordinados de forma general, a manera que se sientan estimulados a dar lo mejor de ellos.

12.- ESTABILIDAD DEL PERSONAL

Supone que los frecuentes cambios de personal que existe en una empresa se debe a la mala administración, ya que un jefe con mediana capacidad pero que pasa mucho tiempo

conociendo a las personas y a las cosas que suceden en la empresa, puede mantener su puesto a comparación de un jefe con gran capacidad pero que vive ignorante de lo que pasa y no tiene mucha relación con el personal.

13.- INICIATIVA

Se les debe permitir a los subordinados aplicar su iniciativa para mejorar sus actividades, de esta manera se sienten realizados y parte importante para el logro de los objetivos.

14.- UNION DEL PERSONAL

Es importante que se fomente la comunicación y el trabajo en equipo para crear un ambiente más armónico y evitar conflictos intergrupales e interpersonales y logran que todos naveguen en el mismo barco. (Elaboración Propia en base a KOONTZ;1985:38,39)

2.8.2 PRINCIPIOS PARA URWICK

1.- ESPECIALIZACIÓN

Una persona debe realizar una sola función en cuanto fuere posible.

2.- AUTORIDAD

Debe haber una línea de autoridad claramente definida, conocida y reconocida por todos.

3.- AMPLITUD ADMINISTRATIVA

Cada superior no debe tener más que un cierto número de subordinados.

4.- DEFINICIONES

Los deberes, autoridad y responsabilidad de cada cargo y sus relaciones con los otros cargos, deben ser definidos por escrito y comunicados a todos.

(URWICK, citado por CHIAVENATO:1989:93)

2.8.3 PRINCIPIOS DE EFICIENCIA DE EMERSON

- 1.- Trazar un plan objetivo y bien definido de acuerdo con los ideales
- 2.- Establecer el predominio del sentido común
- 3.- Mantener orientación y supervisión competentes
- 4.- Mantener disciplina
- 5.- Mantener honestidad en los acuerdos
- 6.- Mantener registros precisos, inmediatos y adecuados
- 7.- Fijar remuneración proporcional al trabajo
- 8.- Fijar normas estandarizadas para las condiciones de trabajo

(EMERSON, citado por CHIAVENATO;1989:58)

2.8.4 PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA DE TAYLOR

1.- PRINCIPIO DE PLANEAMIENTO

Sustituir en el trabajo el criterio individual del operario, la improvisación y la actuación empírico-práctica, por los métodos basados en procedimientos científicos. Sustituir la improvisación por la ciencia, mediante la planeación del método.

2.- PRINCIPIO DE LA PREPARACIÓN

Seleccionar científicamente a los trabajadores de acuerdo con sus aptitudes y prepararlos, entenderlos, para producir más y mejor, de acuerdo con el método planteado. Además de la preparación de la mano de obra, como también la distribución física y la disposición racional de las herramientas y materiales.

3.- PRINCIPIO DE CONTROL

Controlar el trabajo para certificar que el mismo esté siendo ejecutado con las normas establecidas y según el plan previsto. La gerencia debe cooperar con los trabajadores para que la ejecución sea la mejor.

4.- PRINCIPIO DE LA EJECUCIÓN

Distribuir distintamente a las atribuciones y las responsabilidades, para que la ejecución del trabajo sea disciplinada. (FAYLOR, citado por CHIAVENATO;1989:57)

Hemos visto que para que las personas cumplan adecuadamente sus actividades y funciones dentro de una empresa, se hace necesario principalmente evitar la dualidad de mando para no tener que quedar mal con varios jefes a la vez y así como una persona debe recibir ordenes nada más de un solo jefe, también cada superior debe enfocarse también a un solo numero de subordinados, además se debe asignar siempre un jefe y un programa hacia la ejecución de un conjunto de operaciones que tienen el mismo objetivo, estructurando así las líneas de autoridad para que cada empleado sepa hacia quien dirigirse cuando se presente algún problema .

El principio de la Equidad e Iniciativa a mi juicio son dos de los más importantes respecto al manejo del personal que deben desarrollar los administradores para dar un buen trato a sus subordinados, si se les trata con respeto, benevolencia, simpatía y justicia, sentirán que son tratados como seres humanos con necesidades, sentimientos y deseos y será más fácil tener respuesta para que desempeñen sus labores con entusiasmo. Al igual que si se fomenta la iniciativa en los empleados para que tengan la libertad de proponer ideas y realizar actividades que

impliquen una contribución al logro de sus objetivos personales, estarán al mismo tiempo alcanzando los objetivos organizacionales.

No es obligatorio aplicar los mismos principios elegidos en circunstancias idénticas, es posible que en una situación tuvo éxito la aplicación de algún principio, pero no por eso significa que en otra situación vaya a tener el mismo desenlace, hay que tomar en cuenta las condiciones del problema, las personas, la situación actual de la empresa y otros elementos variables.

La ventaja que tienen los principios, es que se pueden adaptar a las circunstancias y necesidades de las personas y de la empresa, solo hay que saber aplicarlos y para eso se necesita que los administradores tengan experiencia en el tema, capacidad en la toma de decisiones e inteligencia.

Si se cumplen los principios administrativos correctamente, se tendrán resultados satisfactorios que será difícil tener problemas internos para el crecimiento y desarrollo de una empresa. Pero no todo termina ahí, es cierto que si se siguen al pie de la letra los principios y los procesos de la administración se puede asegurar el éxito de la empresa, pero ¿acaso nos hemos preocupado por el recurso humano, el saber lo que siente, lo que desea, si está satisfecho o no, etc.?, si el personal de la empresa no se siente motivado y no están satisfechas todas sus necesidades, es posible que no se tenga el rendimiento y desempeño laboral que la empresa desea.

Para que una empresa sea eficiente, los administradores deben crear una relación entre la organización y sus empleados que satisfagan las necesidades cambiantes de ambas partes, sin embargo la administración ha gastado mucho tiempo, esfuerzo y dinero para saber qué es lo que

hace a la gente trabajar. Existen muchas teorías y métodos motivacionales que son poco usados, ya que cada persona es diferente y tiene necesidades diferentes, por lo que no existe una fórmula cierta aplicable a todos en general.

Por todas estas diferencias, más adelante se analizarán cada una de las teorías motivacionales, así como los diferentes modelos de personas, los tipos de incentivos, la importancia de que un administrador sea un líder y sepa jalar al personal hacia el logro de los objetivos organizacionales, generando una buena comunicación que permita la expresión de las ideas, necesidades y satisfacciones que tienen los trabajadores de la empresa.

CAPÍTULO III

IMPORTANCIA DE LA MOTIVACIÓN EN LA ADMINISTRACIÓN

3.1 INTRODUCCIÓN A LA MOTIVACIÓN

Si alguna vez le hemos puesto atención a un grupo de personas que están realizando las mismas actividades, podemos notar que algunos se desempeñan mejor que otros y la diferencia entre esta gente es que algunos se encuentran motivados y otros no.

Aunque unas cuantas actividades humanas se producen sin motivación, casi todo el comportamiento consciente es motivado o causado. Cada persona es producto del medio en el que vive, la familia, los valores, los principios, la educación, etc., estos van a determinar la manera en que los individuos vean su vida y su trabajo. Así mismo sus impulsos motivacionales reflejarán la cultura en la que vivieron.

Es difícil que una persona haga a un lado su cultura y valores antes de llegar a trabajar a la empresa, ésta persona responderá y trabajará en base a ella aunque en su organización se viva de diferente manera, es decir un ser humano es una persona total que se ve influenciada tanto por factores internos como externos y no puede evitar esos factores cuando llega a su trabajo. Por lo tanto, los administradores deben aprender a aceptar estos hechos y prepararse para manejarlos.

Algunos pueden estar motivados por el logro de un buen trabajo, por obtener alguna recompensa ya sea material o emocional o por el gusto y satisfacción de su trabajo; por otro lado,

otras personas realizan sus actividades por el simple hecho de cumplir con su responsabilidad o porque les agrada su trabajo.

Si nos vamos a analizar el como se fue dando la motivación a través de los años nos podemos dar cuenta de que la Revolución Industrial trajo una calidad de vida laboral muy baja a los empleados, quienes eran vistos simplemente como una máquina más y no como un ser humano con necesidades y virtudes. A los empleados se les pedía trabajar hasta 18 horas diarias, el salario que ganaban era muy poco como para cubrir sus necesidades primarias y no satisfacía sus necesidades secundarias por lo cual trabajaban bajo esas condiciones solo por el dinero y por conservar su trabajo.

Hasta la mitad del siglo pasado , la motivación comenzó a ser utilizada eficientemente, ya que desde la antigüedad se recurría a la motivación para lograr buenos resultados, pero no siempre encausados hacia la beneficencia del propio empleado, sino para satisfacción de la empresa gracias a la utilidades que generaba el ponerles un poco más de atención a los empleados ya haya sido con motivación positiva o castigos. Pero en la actualidad la motivación requiere de conocimientos científicos del comportamiento humano y en especial de la psicología, para establecer una metodología aplicable para lograr un buen desempeño laboral.

A continuación presentaré un cuadro sinóptico que muestra cómo ha cambiado el enfoque de la administración a través de los años.

LA ADMINISTRACIÓN ATRAVÉS DE LOS AÑOS

AÑOS 40's	AÑOS 50's	PRINCIPIO DE LOS 70's
<p>- Imperó la doctrina condensada en el apogema: "Quítale al trabajador las reocupaciones económicas y trabajará mejor"... los salarios de dispararon hacia arriba, pero la producción siguió siendo la misma.</p>	<p>- El lema fue: "Dale más seguridad y aumentará su producción"... se derramó mucho dinero en prestaciones y beneficios, y la producción siguió siendo la misma.</p>	<p>- El slogan fue: "Háganle sentir que es parte de un equipo"... "Realcen la imagen de la empresa, hagan al trabajador más feliz"... y menudearon las campeonatos de bolos y la creación de equipos deportivos..... y la producción siguió siendo más o menos la misma.</p>

(SERIE ADMINISTRACIÓN DINÁMICA;1977:14)

Nos hemos podido dar cuenta de que los sistemas de motivación han cambiado a través de los años y que aún en la actualidad muchas veces no sabemos cuál de las teorías o modelos motivacionales aplicar, debido a que el ser humano es impredecible, en cuanto desea algo, al rato ya no o busca algo más o lo que tiene ya no le satisface, etc. Por eso el siguiente tema habla acerca de lo que es la motivación y sus implicaciones que servirán para aplicar el modelo más adecuado para cada persona.

3.2 CONCEPTO DE MOTIVACIÓN

Como la palabra motivación es tan compleja y se puede llegar a confundir con otros términos relacionados a ésta, se definirá a continuación algunas palabras tales como: motivo, motivar, motivadores y motivación y la relación que tienen éstas con el estímulo y la satisfacción. Todo esto para comprender de una mejor manera lo que implica la motivación y evitar confusiones, además de mencionar algunas definiciones que ciertos autores han aportado acerca de la motivación.

DEFINICIÓN ETIMOLÓGICA

La palabra motivación se deriva de una raíz latina que significa: "Lo que pone en movimiento", es decir aquello que te impulsa a realizar algo.

MOTIVO

Es la razón por la cual hago tal o cual acción.

MOTIVAR

Es dar motivo o razón para que una persona sea inducida a una determinada acción.

MOTIVADORES

Son las recompensas o incentivos que te incitan o mueven para satisfacer los deseos o necesidades.

MOTIVACIÓN

Es un serie de impulsos que mueven a un individuo hacia la consecución de algo, ya sea para satisfacer sus necesidades fisiológicas, de seguridad, sociales o psicológicas, provocando un cambio en el comportamiento de la persona.

“La motivación está constituida por aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo y está determinada por ciertos factores que originan conductas, las cuales en cierta forma están condicionadas por la conducta”. (KOONTZ, 1990:68)

“La motivación se define usualmente como el proceso por el cual la conducta es energizada y dirigida”. (WEXLEY;1990:27)

“Conjunto de elementos o factores (necesidades fisiológicas o psíquicas, pulsiones inconscientes, valores y modelos sociales interiorizados, etc.) que determinan dinámicamente la conducta del individuo activándola y dirigiéndola hacia un determinado objetivo”.
(DICCIONARIO ENCICLOPÉDICO SALVAT;1985:2613)

“Es un término general que se aplica a toda clase de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y demás fuerzas similares”. (KOONTZ,1987:413)

“El hombre siempre ha tenido, en una forma u otra, el deseo de adaptarse y la necesidad de pertenecer, llegando a decirse que es el animal social por excelencia”. (Aristóteles)

3.2.1 DIFERENCIA ENTRE ESTIMULO Y MOTIVO

El estímulo es todo aquello susceptible de provocar una conducta específica que produce una respuesta ya sea positiva o negativa en relación a una situación momentánea, es una reacción inmediata de algo pasajero, mientras que el motivo aparece antes del estímulo y abarca varias reacciones que van sucediendo unas a otras y es permanente.

3.2.2 DIFERENCIA ENTRE SATISFACCIÓN Y MOTIVACIÓN

Motivación implica una serie de impulsos y esfuerzos para satisfacer una necesidad

Satisfacción es el resultado experimentado de esos impulsos, es el conjunto de sentimientos favorables por la consecución de algo.

Se puede decir que la motivación surge del interior de un individuo, ya que muchas veces la manera de comportarse y actuar, son cuestiones emocionales y mentales que se han adquirido a lo largo del tiempo y repercuten en el modo de proceder del individuo.

El hombre siempre ha tenido el deseo de pertenecer a una sociedad y adaptarse a ella, donde la motivación juega un papel muy importante para lograrlo, pero ¿quién puede motivar a una persona?. Hablando de una empresa, el indicado para tomar ese papel es el administrador, quien debe saber ser un líder para fomentar la motivación a los empleados.

3.3 IMPORTANCIA DE LA MOTIVACIÓN

Se ha mencionado que el factor humano es lo principal para el buen funcionamiento de un organismo, además de ser el que se encarga de realizar las ventas y negociaciones, si éstas personas no se encuentran motivadas, es posible que el cliente lo detecte y el comportamiento del empleado influya en la satisfacción total del cliente, algunos aspectos que se pueden tomar en cuenta para lograr que el cliente vuelva a la empresa o quede satisfecho con la compra, son como los siguientes: calidad del servicio, la atención personalizada, la apertura a preguntas y sugerencias, el trato amable, buen ambiente laboral, buena presentación del personal e instalaciones físicas, rapidez en el servicio, etc.

Muchas veces los directivos piensan que para que sus empleados se encuentren motivados, es necesario satisfacer sus necesidades primarias, basándose primordialmente en incentivos económicos, bonos, aumento en su sueldos, etc., sin embargo el empleado con todo eso se sigue sintiendo vacío e inconforme y esto se debe a que cada persona es diferente y si a unos les motiva la parte económica, a otros los motiva el aspecto psicológico, el ser reconocidos, contar con estatus, sentirse parte de la empresa, participar en eventos, etc.

La administración debe dar mayor importancia a la motivación para poder cumplir con sus objetivos, canalizando las actitudes positivas de los empleados por medio de un buena motivación, esto ayuda a que los empleados mejoren su rendimiento y productividad en un organismo. No podemos olvidar que una vez que ha sido lograda una meta u objetivo, la motivación que impulsa a su logro, desaparece y se necesita una nueva motivación para lograr que el empleado se sienta motivado siempre y no solo mientras logra el objetivo.

Todas las personas desean trabajar en un puesto interesante y contar con un buen ambiente laboral, sin embargo cada persona es diferente y necesita de diferentes cosas para sentirse satisfecho, por eso es importante que los directivos sepan cómo, a quiénes y cuándo motivar a sus empleados para obtener como resultado un trabajo eficiente y con calidad.

Existen otras dos áreas en las que sin lugar a duda la motivación y el recurso humano juegan un papel muy importante dentro de la empresa las cuales son: Administración de recursos humanos y la Psicología.

3.3.1 ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Para que una empresa funcione correctamente, es indispensable contar con dos elementos primordiales: las personas que desarrollan y dirigen la actividad económica o social y los recursos materiales o tecnológicos para la elaboración de un producto o servicio.

El llevar a cabo las operaciones de una empresa año tras año conlleva más costos, ya que los sueldos, salarios y prestaciones continúan subiendo. Cada vez el dinero rinde menos, las personas se sienten frustradas y no les basta con recibir su pago, sino que además de tener jornadas de trabajo cortas, quieren mejores servicios, prestaciones como las que ofrece la competencia, recibir más seguridad, obtener atractivos incentivos, etc. Y por otro lado la empresa requiere un trabajo eficiente y eficaz, obteniendo así una producción evitando tiempos muertos, buscando nuevos caminos que produzcan la mayor utilidad posible, es por eso que para que los

gerentes como supervisores y trabajadores estén satisfechos, se hace necesario contar con un área de Recursos Humanos.

3.3.1.1 INFLUENCIA ADMINISTRATIVA DEL RECURSO HUMANO

Como se mencionó anteriormente, es imprescindible la colaboración de las personas para realizar y desarrollar todas las funciones, procedimientos y actividades de una empresa; y si bien el recurso humano es visto como elemento indispensable para el logro de los objetivos, se tiene que poner atención esmerada en el comportamiento de dichas personas para lograr la eficiencia de las funciones administrativas, y obtener un rendimiento favorable. Esto puede ser mensurable y evaluado para corregir o continuar con las mismas actividades desarrolladas por el empleado.

Así como la empresa se fija objetivos para lograr la eficiencia y eficacia de la organización, las personas que participan en ellas también necesitan necesidades y objetivos que les resultan especialmente importantes. La comprensión del factor humano en las empresas es importante para la función administrativa de dirección, los administradores a través de su función, ayudan a las personas a satisfacer sus necesidades propias y a que utilicen su potencial al tiempo que contribuyen a lograr las metas de la empresa. Por ellos, los administradores necesitan comprender los papeles, la individualidad y la personalidad de cada persona.

Las personas no trabajan aisladas; en gran medida trabajan en grupos y buscan el logro de objetivos personales y de la empresa, aunque a veces los objetivos no son armónicos, por tanto otra de las actividades de los administradores es armonizar las necesidades de las personas con las demandas de la empresa.

En una empresa no es posible satisfacer todas las necesidades de las personas, pero los administradores tienen una libertad considerable para llevar a cabo acuerdos individuales, pero nunca los medios que utilice el administrador para lograr los objetivos de la empresa, deben lesionar la integridad de las personas sin importar cual sea su puesto en la organización.

3.3.2 ADMINISTRACION Y PSICOLOGÍA

Ya que el ser humano es tan complejo e impredecible, el administrador debe tener algunos conocimientos Psicológicos que influyen en el comportamiento del empleado y así mismo poder influir en ellos y encausarlos hacia el logro de los objetivos departamentales y de su puesto.

“La Psicología proporciona al administrador una serie de conocimientos y técnicas psicológicas que lo ayuden a motivar a sus subordinados para lograr su cooperación”.

(REYES;1986:48)

Por lo tanto, un administrador debe tener conocimientos tanto de economía, derecho, finanzas, mercadotecnia, compras, etc., para lograr la actuación administrativa. La Psicología forma una parte muy importante para influir en la cooperación de los empleados, ésta indica “... qué métodos administrativos son más adecuados y proporciona bases técnicas para influir en la manera de actuar de quienes integran un organismo social, en forma de hacer sus acciones lo más eficientes que sea posible”. (Ibid:48)

Si bien la psicología no es parte indispensable para el administrador en sus actividades diarias, éste debe conocer el tipo de personalidades y comportamientos de los empleados, así como las posibles técnicas e incentivos que se pueden aplicar a cada uno para lograr la cooperación y satisfacción de los trabajadores y así saber encausar correctamente la motivación.

Cuando hablo de motivar a los empleados, no me refiero exclusivamente a los niveles inferiores de la empresa, sino que ésta debe fluir hacia los más altos niveles jerárquicos, porque de ahí precederá el éxito de la organización.

Se tiene la idea errónea de que motivar se reduce solo en proporcionar incentivos económicos y eso es un error, pueden ayudar a eliminar algunos descontentos del personal, pero no todos o quizá no los principales. El ser humano es más complejo y necesita más de otras cosas que el dinero. El individuo también necesita de incentivos emocionales, que pueden ser ofrecidos por el administrador, supervisor o por los mismos compañeros de trabajo.

3.4 INCENTIVOS

Un individuo puede actuar de diferente manera en comparación con otro ante la misma situación y lo que sucede es que uno de ellos requiere diferentes cosas, éstas diferencias entre los individuos pueden atribuirse en gran parte a “sus necesidades” y ya que el ser humano es único y no existe nadie igual a él con los mismos deseos o necesidades existen diversos incentivos que pueden satisfacer lo que él necesita.

3.4.1 DEFINICIÓN DE INCENTIVOS

Los incentivos son cosas materiales o psicológicas capaces de provocar una reacción que satisfacen las necesidades. Es aquello que va a mover al trabajador a realizar determinadas cosas que requiere la empresa que haga.

Al darse un incentivo provocará siempre una reacción positiva en el empleado, en tanto que un estímulo puede provocar reacciones tanto positivas como negativas, entonces se puede decir que un incentivo es un estímulo positivo. Los incentivos y estímulos provienen del exterior de un individuo y un motivo proviene del interior, cada uno dirige su acción hacia el cumplimiento de un objetivo.

3.4.2 TIPOS DE INCENTIVOS

Existen dos tipos de incentivos:

- 1.- Reales: es cuando existe una necesidad verdadera y se busca el incentivo más adecuado para satisfacerla.
- 2.- Suplentes o temporales: sucede cuando no es posible conseguir el incentivo conveniente ya sea por la situación emocional o física en que se encuentre el individuo, o por su alto costo; así pues, el individuo comenzará a buscar otro incentivo que sustituya al verdadero.

3.4.3 CATEGORÍA DE INCENTIVOS

Los incentivos se pueden dividir en 4 categorías:

1.- Monetarios: se refiere a aquellos incentivos económicos que se le dan al trabajador, ya sea aumentando su salario o dando bonos que implican un determinado porcentaje de dinero a cambio de un rendimiento o productividad elevados, también puede ser a cambio de que en un mes no se haya tenido ningún retardo (conocido como bono de puntualidad).

2.- Reconocimiento: estos pueden ser de 3 tipos:

- a) *Verbales*: aquellos halagos o felicitaciones personales o en públicos que se hacen cuando alguien realiza un buen trabajo
- b) *Honoríficos*: son aquellos premios materiales que reconocen alguna labor de los empleados éstos pueden ser: trofeos, un cuadro del empleado del mes, medallas, bandas, cartelones, etc.
- c) *Por escrito*: son adulaciones o agradecimientos plasmadas por escrito como: diplomas o cartas personales.

3.- En especie: son artículos, objetos o comida que les pueden servir o hacer sentir bien a los empleados, algunos ejemplos son: despensa, uniforme de la empresa, playeras con el logo de la empresa, aparatos eléctricos, pastel o algún pequeño obsequio para el día de su cumpleaños, vales para ropa o calzado, etc.

4.- Sociales: estos se refieren a realizar convivencias con todo el personal de la empresa, ya sean comidas, cenas, fiestas, agrupaciones de equipos deportivos, etc.

Otros tipos de incentivos pueden ser como rifas en dinero o artículos, organizar tandas, establecer una caja de ahorros, préstamos, un trato cordial y respetuoso, una comunicación abierta, posibilidades de ascenso, promociones de puesto, capacitaciones, cursos, etc.

Para poder diseñar los incentivos adecuados para cada persona es necesario conocer su personalidad, ya que si es una persona introvertida se sentiría incómoda si le hiciera un reconocimiento en publico cosa contraria en una persona extrovertida. También hay que tomar en cuenta los valores y la cultura de los empleados para tratar de acoplarlos a la cultura organizacional que tiene la empresa.

Si no se logran satisfacer las necesidades de los empleados, el individuo puede caer en el desengaño, desatando distintos tipos de conductas que van a provocar una serie de reacciones. En ese proceso la persona puede buscar un incentivo suplente por el hecho de no haber podido obtener el incentivo que deseaba y adoptar una actitud eficiente y práctica para lograr sus objetivos y metas.

Sin embargo cuando se ha optado por un incentivo suplente muchas veces no se logra satisfacer la necesidad, entonces el individuo queda atrapado en un estado de frustración y desengaño generando una conducta específica en cada individuo.

3.4.4 TIPOS DE CONDUCTA DESENGAÑADA

De acuerdo con N. R. F Maier, existen 4 tipos de conducta desengañada:

**ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA**

1.- Agresión: es cuando una persona reacciona violentamente con personas u objetos, por ejemplo, un trabajador que solicitó a su jefe un cambio de oficina porque el ruido y la gente lo interrumpía y lo desconcentraba, resulta que fue negada su petición, entonces comienza a tirar y a aventar las cosas de su actual área de trabajo o bien ofende o agrede físicamente a su jefe.

2.- Regresión: es una tendencia a realizar una serie de manifestaciones para volver a la conducta anterior, por ejemplo: la variación en los estados de ánimo a) llorar b) vulnerabilidad c) rebeldía d) otros

3.- Fijación: sucede cuando a persona no quita el dedo del renglón, aun cuando sabe que no lo va a conducir a nada, ejemplo: cuando una persona o varias realizan una huelga inútil aun sabiendo que no van a obtener lo que desean.

4.- Resignación: es cuando un individuo al fin de haber agotado todos sus recursos, se da cuenta de que es inútil insistir, de que no logrará nada y por lo tanto se a por vencido.

(Elaboración Propia en base a FERNÁNDEZ, 1981:205)

Como el individuo tiene diferentes necesidades y diferentes comportamientos, a los administradores les es a veces difícil entender por que "Pedrito actuó de tal o cual manera". Lo que se debe hacer en esa situación, es comprender que la conducta de Pedrito se debió a que no logró satisfacer sus necesidades por lo que hay que detectar lo que lo hace reaccionar y comportarse de "x" manera, esto se puede hacer platicando con él y preguntarle como se siente y que es lo que lo hace sentirse incómodo o insatisfecho. Se debe establecer un diálogo abierto

entre superior-subordinado para que exista esa retroalimentación que tanto se necesita en una empresa para alcanzar un clima organizacional saludable.

Para motivar al personal, es indispensable que la persona que los motive se encuentre motivada también, uno no puede enseñar a alguien a que realice una cosa cuando uno ni siquiera sabes cómo hacerlo, ahí radica la importancia que tiene el que un administrador primeramente esté motivado para que de ahí fluya hacia los diferentes niveles, además de que debe ser capaz de ser un líder y saber dirigir y motivar al personal que labora en su empresa

3.5 RELACION ENTRE LIDERAZGO Y MOTIVACIÓN

Todos conocemos que un líder es aquella persona que se hace seguir por los demás, ya que ésta siempre trata de ofrecer un medio para satisfacer las propias metas personales de los seguidores. Por eso los gerentes o administradores deben conocer lo que motiva a sus subordinados para que realicen tal o cual actividad. A continuación daré el concepto de liderazgo y sus componentes para lograr ser un buen líder y motivar a los demás.

3.5.1 DEFINICIÓN DE LIDERAZGO

Es el poder influir en las personas para que realicen actividades voluntariamente y entusiastamente, encaminadas hacia el cumplimiento de los objetivos personales y grupales de la empresa.

“Crear un sentido de misión, basado en ideas nuevas y visionarias aunque prácticas; inspirar a otros a unirse a la misión y al equipo; hacer un seguimiento y sustentar la energía del equipo y el impulso del proyecto”. (LANDSBERG;2000:200)

Mientras que los administradores comprendan que uno de los elementos administrativos como es la “Dirección”, implica la motivación al empleado para que se sienta satisfecho y de su mejor esfuerzo en sus actividades diarias, es más probable que sean efectivos como líderes, haciendo que las personas se sientan motivadas e inspiradas y no simplemente dirigidas.

Los auténticos líderes tienen tres cosas en común:

- 1.- La inteligencia y el arte de crear una visión atractiva que oriente y dé una dirección al equipo.
- 2.- El entusiasmo de inspirar a su personal, a los clientes y a otra gente con su visión.
- 3.- Y la automotivación, el carisma y la capacidad de resolver problemas que les permiten mantener al equipo y a sus componentes energizados y en marcha.

LIDERAZGO= visión x inspiración x impulso. (Ibid:21)

Sin embargo no podemos olvidar que para poder motivar a los demás, antes que nada necesita estar motivada la persona que vaya a inspirar a los demás, por lo tanto no se puede ser un líder si éste no está motivado y no sabe motivar a otros. Por otro lado, no todos los motivadores tienen que ser líderes, a veces puedes motivar a alguien que simplemente necesitaba un consejo y no necesariamente tienes que pertenecer a una organización o grupo para motivar a alguien.

3.5.2 VICTORIA, EL CIRUITO DE LA MOTIVACIÓN

El motivar a una persona implica una serie de pasos que están muy relacionados con los elementos administrativos, pero con un enfoque un poco diferente, donde la motivación no termina cuando se logra el objetivo o la visión, sino que a medida que se va dando el proceso, vas reforzando los pasos para lograr cada vez una mejor motivación. Existen cinco pasos del circuito de la motivación y éstos son:

1.- **VISIÓN:** se debe desarrollar que es lo que se pretende hacer y lo que se quiere lograr. Se debe estimular la creación de un plan de acción usando la imaginación.

2.- **CONFIANZA:** Se debe tener fe para mantener la visión y llevarla a cabo.

a) PASOS PARA FOMENTAR LA CONFIANZA

- a) Plantar las semillas:
- ⇒ repasa tu visión periódicamente
 - ⇒ embellecéla cuando sea necesario para hacerla más fuerte
 - ⇒ recuerda tus éxitos anteriores
- b) Alimentación:
- ⇒ habla con gente que te elogie por las cosas que haces bien
 - ⇒ tómate tiempo para reconocer tus propios éxitos
 - ⇒ haz una polinización cruzada de tu misión reflexionando sobre éxitos alcanzados en otras áreas de tu vida
 - ⇒ emplea ejercicios físicos, música u otros fertilizantes que te ayuden a sentirte bien contigo mismo

c) Arrancar las malas hierbas: ⇒ cataloga las malas hierbas y las plagas que sabes que pueden minar tu confianza; erradica a esas impostoras (por ejemplo, pasar ratos con gente que te hunde o que hunde a los demás; despreciarte a ti mismo; mantenerte tan ocupado que no tengas tiempo para ti mismo y por tanto te sientes como una marioneta de otra persona)". (LANDSBERG;2000:57)

3.- DAR EL SALTO: es realizar la acción que te va a llevar a la consecución de la visión u objetivo. Debes aprovechar la oportunidad y hacerlo antes de que la duda te haga sentir inseguro, ya que ésta puede romper el círculo de a la victoria

b) REQUISITOS A TENER EN CUENTA

a) Preparación para el salto: debes contar con la información necesaria para dar el salto y determinar el momento oportuno para hacerlo.

b) Dar el salto: es hacer lo que tenías que hacer en el momento preciso y donde ya no hay marcha atrás.

c) Después de dar el salto: aquí debes analizar si el salto en verdad era tan malo como te lo imaginabas.

4.- CONSECUENCIAS Y OBSTÁCULOS: se trata de observar los resultados obtenidos al dar el salto y tratar de sacar un ventaja de aquellos obstáculos o contratiempos que se interpusieron en lograr tu visión y transformarla en nuevas opciones u oportunidades como pasos hacia tu objetivo.

5.- RESPONDER AL FEEDBACK: es tomar en cuenta todos aquellos factores externos, es decir, toda la información del entorno que nos llega y que la debemos analizar e interpretar con nuestro propio diálogo interno para obtener un resultado. El diálogo interno es cuando procesamos una información y llegamos a una conclusión de acuerdo a algunas creencias adquiridas. (Elaboración propia en base a LANDSBERG;2000:32)

Si queremos obtener diálogos internos más sanos con nosotros mismos tenemos que evitar tres trampas:

- 1.- Generalización: decirte sutilmente que tienes un rasgo intrínsecamente negativo (ejemplo: siempre estoy olvidándolo todo).
- 2.- Irracionalidad: extraer conclusiones que los hechos no necesariamente confirman (ejemplo: mi jefe no me felicitó por mi informe, debo haber omitido algo).
- 3.- Transposición: usar los sentimientos negativos de un área de tu vida para infectar a otras (ejemplo: no sé escribir bien, por eso no seré un buen orador). (LANDSBERG;2000:81)

Como hemos visto, este circuito de la motivación están relacionados con los elementos administrativos, donde principalmente se debe plantear la situación, después organizarla y dirigirla hacia la acción y finalmente controlar que se haya cumplido o establecer nuevas opciones, dando así una retroalimentación (feedback) y poder iniciar una nueva visión.

Si sabemos controlar o manejar nuestras ideas y pensamientos negativos, podremos sentirnos con más confianza de lo que estamos haciendo está bien y no estar formulando

razonamientos equivocados respecto a otras personas o dejarnos llevar simplemente por nuestra percepción de las cosas sin tener fundamentos. Un administrador debe ser un líder para saber motivar a sus empleado y ser seguido por ellos hacia el cumplimiento de los objetivos organizacionales, pero ante todo debe conocer lo que lo que desmotiva al personal para que sea lo primero que corrija, porque una persona desmotivada no se puede motivar por más que se apliquen técnicas de unas o técnicas de otras, "hay que buscar primero lo que ocasiona el mal y atacarlo, para después dar la medicina y que surta efecto".

3.6 DESMOTIVACIÓN

Muchas veces se habla de motivación, sistemas motivacionales, etc. Pero olvidamos aquellos factores que impiden que una persona se sienta satisfecha y continúe motivada día a día en su desempeño laboral, por eso antes de implantar cualquier tipo de sistema motivacional, se debe asegurar que el personal no este en descontento, porque si es así no importará lo que el administrador haga porque no entrará la motivación en ellos, primero se debe analizar cuáles son las causas de su insatisfacción o desmotivación y ahora sí desarrollar sistema que motive al personal.

A continuación mencionaré algunas situaciones desmotivantes del trabajo que contribuyen al agotamiento laboral:

1.- El jefe enjuiciador: es aquel que aún cuando realizas tus actividades perfectamente, siempre encuentra algo que no le satisface y te lo hace saber, por lo cual te sientes fracasado.

2.- El paciente incurable: es aquella persona que realiza sus labores y no precisamente están bien hechas y por más que trate su supervisor de hacérselas ver, ésta persona continúa haciéndolo igual.

3.- Falta de reconocimiento: el reconocerle a alguien lo bien que hizo un trabajo es un factor motivante para que éste siga haciendo las cosas, pero muchas veces esto pasa por desapercibido y las personas no sienten valoradas. La falta de reconocimiento se manifiesta en:

- Paga deficiente: cuando la persona siente que el pago no corresponde con el esfuerzo o desempeño de su trabajo
- Subempleo: cuando una persona se encuentra en un puesto inferior que no va de acuerdo a sus conocimientos o capacidad

4.- Ambigüedad: cuando no se tienen los conocimientos necesarios de las actividades que se tienen que realizar, existe un grado de inseguridad de saber si están haciendo las cosas correctamente o no. Algunos ejemplos son:

- Falta de información sobre las funciones a desempeñar: el empleado necesita saber realmente cuales son sus funciones porque puede estar haciendo lo primero que se le ocurre y algo que no le corresponde, pudiendo ocasionar duplicidad de trabajo.
- Ausencia de metas claras: los departamentos que carecen de metas y objetivos pueden ser deficientes ya que no saben hacia donde van, ni cómo llegar.

5.- Tareas interminables: ocurre cuando el empleado tiene muchas cosas que hacer y no le encuentra fin a sus labores sin importar cuanto trabaje o cuantas ganas le eche.

6.- Situaciones sin beneficio: resulta cuando una persona queda insatisfecha, sin importar lo que haga.

7.- Sobre carga de trabajo: el empleado tiene mucho trabajo y poco tiempo para realizarlo, muchas veces la carga de trabajo interfiere en la vida privada del empleado. Puede no ser desmotivante la carga de trabajo si se saben administrar y existe un alto grado de motivación.

(Elaboración propia en base a POTTER;1991:20-21)

8.- Escasa libertad de los empleados para actuar: sucede cuando el empleado tiene nuevas ideas o técnicas que pudieran funcionar para realizar un mejor trabajo, pero no se le toma en cuenta y esto le ocasiona una baja autoestima al pensar que sus ideas no son importantes o no valen la pena.

9.- Deberes y responsabilidades mal delegados: cuando se le encomiendan actividades y responsabilidades a los empleados que no le corresponden de acuerdo a su cargo y como consecuencia el personal se siente presionado y frustrado por cosas que no son suyas.

10.- Distribución ineficaz de la carga de trabajo: el empleado se puede sentir irritado al ver que su compañero de trabajo tiene menos carga que el y puede atribuirle a eso que quizá sea que es el empleado favorito.

11.- Políticas o normas deficientes

12.- Reglamentos mal estructurados

Si una persona no se siente completamente llena, satisfecha en su trabajo y motivada, es difícil que ésta labore al 100% y su rendimiento se verá reflejado en el éxito de la empresa y en la insatisfacción del cliente, porque un cliente puede percibir la insatisfacción y la falta de interés por parte del trabajador y por consecuencia no se atiende al cliente con todas las atenciones que debería recibir por ejemplo: el trato al llegar al establecimiento, el tipo de comunicación que se tiene con él, el ponerle atención a sus preguntas y quejas, entre otras. Además, existe la posibilidad

de que el empleado que se encuentra desmotivado falte a su trabajo, llegue tarde, se sienta inseguro de sus actividades y rendimiento, puede crear un ambiente laboral pesado, etc.

Obviamente las causas de que un trabajador no esté contento en su trabajo, varían de una empresa a otra. Pero algunos puntos importantes en los que coinciden las empresas recaen en: las políticas de pago, prestaciones, condiciones de trabajo, reemplazos, comunicaciones, seguridad, ausentismo, contratación, inducción, adiestramiento, supervisión y servicios y actividades de los trabajadores.

Es importante que el administrador tome en cuenta estas señales y busque las soluciones posibles antes de que existan bajas de personal y no se tenga el rendimiento esperado que perjudique los objetivos de la empresa, además debe ubicar a las personas de acuerdo a su personalidad para enfocar la motivación de una manera eficiente.

3.7 MODELOS DE PERSONAS

Como la personalidad de una persona es tan compleja, a veces se hace un poco difícil asimilarla e identificarla, por eso varios autores del tema de administración han desarrollado varios modelos que ayudan a comprender la conducta de los individuos.

Edgar H. Schein desarrolló cuatro concepciones acerca de las personas:

- Supuestos económico-racionales: ... las personas están motivadas por incentivos económicos ... en esencia las personas son pasivas y, por lo mismo, la organización las manipula, motiva y controla.
- Supuestos sociales: ... las personas están motivadas esencialmente, por sus necesidades sociales. Por tanto, las fuerzas sociales del grupo de sus semejantes serán más importantes que el control de los administradores.
- Supuestos de autorrealización: sugiere que los motivos pertenecen a cinco clases de una jerarquía que va de las necesidades simples de supervivencia a las necesidades más altas de autorrealización... las personas se motivan a sí mismas: desean y pueden ser maduras.
- Supuestos complejos: ... las personas son complejas y variables y poseen tal cantidad de motivos que éstos se combinan en un patrón de motivos. Por si fuera poco, las personas pueden adquirir nuevos motivos y responder a diferentes estrategias gerenciales diferentes.

(SCHEIN, citado por KOONTZ;1987:412)

Pienso que al categorizar a las personas nos permite detectar que tipo de motivación aplicar para obtener buenos resultados, pero una persona quizá no puede entrar en una sola categoría, podría haber personas que se puedan ubicar en dos modelos o más, además de que una persona en alguna etapa de su vida o por problemas externos a la empresa, de estar ubicada en una categoría, al pasar del tiempo o al satisfacer sus necesidades, ésta cambie a otra posición.

3.8 IMPULSOS MOTIVACIONALES

Los impulsos motivacionales son aquellos por los cuales las personas se mueven en base a

la cultura, la educación y los valores que han aprendido en el transcurso de su vida y estos afectan la manera en la que perciben sus trabajos, y se moverán dentro de la empresa buscando aquello que los satisface y motiva.

Existen 4 tipos de impulsos:

1.- Motivación para el logro: es el impulso que tienen algunas personas para superar los retos y obstáculos a fin de alcanzar metas. Trabajan más duro cuando perciben que recibirán reconocimiento personal por sus esfuerzos.

2.- Motivación por afiliación: es un impulso por relacionarse con las personas en un medio social. Trabajan mejor cuando los felicitan por sus actitudes favorables y su cooperación.

3.- Motivación por competencia: es un impulso por realizar un trabajo de gran calidad. Las personas motivadas por la competencia esperan también un trabajo de alta calidad por parte de sus subordinados.

4.- Motivación por poder: es un impulso por influir en las personas y cambiar las situaciones. Los individuos motivados por el poder desean crear un impacto en sus organizaciones y están dispuestos a correr riesgos para lograrlo. (McGLELLAND, citado por KEITH;1991:117-119)

Esta categorización de los impulsos ayudan a los gerentes a entender cuál es el objetivo de trabajo de cada empleado, ya que ninguno de nosotros trabaja por la misma causa. De esta manera, el supervisor puede entablar una comunicación con sus subordinados para comprender las necesidades y deseos que los empleados esperan satisfacer mediante su trabajo.

3.9 TEORIAS MOTIVACIONALES

Al igual que los modelos nos sirven para comprender la complejidad de las personas, las teorías nos ayudan a establecer sistemas motivacionales y a entender de una mejor manera los pasos que se dan para lograr la satisfacción de los empleados. A continuación mencionaré algunas de las más importantes teorías motivacionales:

3.9.1 TEORIA DE MASLOW

Probablemente la teoría más conocida sobre las necesidades del hombre fue la descrita por el Psicólogo clínico, Abraham Maslow. Estableció que la gente tiene cinco necesidades predominantes, las cuales definió en la siguiente pirámide jerárquica:



1.- Necesidades Fisiológicas:

Como todo ser humano, necesitamos satisfacer nuestras necesidades físicas primordialmente como lo es la necesidad de alimentación, agua, aire, albergue, dormir y sexo. Si todas éstas necesidades fueran satisfechas, surgirían otras necesidades aún mayores y una vez satisfechas estas, surgirán otras ahora mayores y así sucesivamente.

Si las necesidades fisiológicas son satisfechas en forma habitual, éstas dejan de existir como necesidad determinante en su comportamiento.

2.- Seguridad:

Es aquella necesidad de sentirse protegidos física y psicológicamente de alguna amenaza a nuestras mente o a nuestro cuerpo, ya sea dentro del trabajo o en la realización de las actividades diarias de una persona. La gente siempre siente temor ante lo desconocido y extraño por lo que siempre busca alguna forma para soportar lo inesperado.

3.- Pertenencia:

Los siguientes tipos de necesidad se consideran de orden superior, es decir, que una vez satisfechas las necesidades de supervivencia (fisiológicas y de seguridad), éstas pasan a otro nivel en el que el amor, el sentido de pertenencia y la participación social, jugarán un papel importante para que el individuo se sienta seguro, aceptado y busque autorrealizarse.

La *pertenencia*, es la necesidad de amor, afecto y amistad. La persona que no tenga satisfecha esta necesidad sentirá la ausencia de amigos, de novia, de esposa o de hijos. Querrá relacionarse con la gente en general o con sus compañeros de trabajo y luchará para alcanzar esta

meta. Si no consigue esa meta, se frustrará creando así un cuadro de inadaptabilidad en cualquier lugar.

4.- Estima:

Al igual que la gente le gusta sentirse parte de una sociedad o de un grupo, también les gusta el gozar de una reputación o prestigio, reconocimiento, atención, importancia o aprecio por los demás, así mismo surge la necesidad del sentimiento de respeto así mismos o de autoestimación. Al satisfacer la necesidad de autoestima, origina sentimientos de confianza en sí mismos, valor, fuerza, de sentirse útiles, etc. Los empleados necesitan sentir que valen y creer que los demás piensan lo mismo, lo que representa para ellos un status. Si no se encuentra satisfecha esta necesidad pueden producirse sentimientos de inferioridad, debilidad o inutilidad, lo que ocasiona al desaliento.

5.- Autorrealización:

Si hemos satisfecho los niveles anteriores, surgirá un nuevo descontento. Las personas siempre queremos más y más y no estamos satisfechos hasta lograrlo, es por eso que recurrimos a la autorrealización que significa: "lograr lo mejor de nuestra vida", es decir llegar a ser todo lo que se es capaz de ser utilizando nuestras habilidades al máximo. Kurt Goldstein denominó la necesidad de autorrealización como: "Lo que un hombre puede ser es lo que debe ser".

(Elaboración propia en base a KEITH;1991:122,123)

De acuerdo a Maslow, las personas deben satisfacer sus necesidades desde el nivel inferior de la pirámide, antes de pasas a los siguientes niveles. En algunos casos, varias necesidades pueden presentarse al mismo tiempo y pueden constituir el punto central de cierta

conducta, lo que procede es establecer prioridades y satisfacer las que primero nos resulten frustrantes y una vez cubierta éstas, ya no serán motivantes como las que se han satisfecho, en otras palabras, los empleados se muestran más motivado por lo que buscan que por lo que ya tienen.

Los gerentes deben darse cuenta de que dar más de la misma recompensa para satisfacer la necesidad de sus subordinados, podría tener un impacto decreciente en la motivación.

3.9.2 TEORIA DE DOS FACTORES DE HERZBERG

Herzber llegó a la conclusión de que hay dos factores separados que influyen en la motivación, los factores de Higiene y los factores Motivacionales.

FACTORES MOTIVACIONALES

FACTORES DE HIGIENE	FACTORES MOTIVACIONALES
<ul style="list-style-type: none"> - describen el ambiente, <u>el contexto del puesto.</u> - se relacionan con el ambiente interno del área de trabajo y con el de la empresa - sirven para evitar la insatisfacción en el trabajo - son necesarios para mantener la motivación 	<ul style="list-style-type: none"> - se relacionan con <u>el contenido del puesto</u> - son empleados para crear motivación - son factores motivacionales como la autorrealización y la responsabilidad - son efectivos para motivar al personal a efectuar nuevos logros que impliquen un esfuerzo y un desempeño superior.

(Elaboración propia en base a KEITH;1991:125)

El contexto (factores de higiene) y el contenido del puesto (factores motivacionales), son similares a los dos estados de motivación: extrínseca e intrínseca.

ESTADOS DE MOTIVACIÓN

EXTRÍNSECOS (Higiénicos)	INTRÍNSECOS (motivacionales)
<ul style="list-style-type: none"> - son recompensas externas que el individuo no recibe de forma inmediata en el momento en que ejerce su trabajo - el comportamiento del empleado es consecuencia de su trabajo o por las personas o situación que se esté dando dentro de la empresa - algunos ejemplos de recompensas pueden ser: el compañerismo con los demás trabajadores de la empresa, el sueldo, seguro médico, promociones de puesto o ascensos, vacaciones, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> - son recompensas internas que recibe el individuo directamente cuando realiza su trabajo - existen factores motivacionales tales como desafíos, logros, reconocimiento, desempeño y responsabilidad - el empleado busca la autorrealización y se siente automotivado - no obtienen satisfacciones externas, pero se siente satisfecho al realizar su trabajo

(Ibid:126)

3.9.3 MODELO DE E-R-G DE ALDERFER

Clayton Alderfer propuso una jerarquía parecida a la de Maslow, solo que ésta solamente cuenta con tres niveles los cuales son: Existencia, Relación y Crecimiento.

3° CRECIMIENTO
2° RELACIONES
1° EXISTENCIA

1.- Existencia: Alderfer sugirió que todo empleado debería estar interesado en satisfacer sus necesidades fisiológicas y de seguridad antes de todo, que una vez que se encuentre satisfecho en el ámbito alimenticio, en el descanso, en la seguridad corporal, económica, en su puesto y en el área física de su trabajo, puede entonces desempeñarse eficazmente y pasar al segundo nivel.

2.- Relación: se refiere a que el individuo como ser humano, es un ente social que necesita interrelacionarse con los demás, sentirse comprendido y aceptado tanto por sus compañeros de trabajo, de sus superiores, de sus subordinados, así como de todas aquellas personas que giren a su alrededor dentro y fuera de él.

3.- Crecimiento: en éste último nivel el individuo busca la autorrealización, es decir, busca alcanzar sus metas mediante el aprovechamiento de su talento y habilidades. Pretende lograr todo aquello que se proponga y por consiguiente tendrá una mayor autoestima.

(Elaboración propia en base a KEITH;1991:127)

Las Teorías analizadas hasta el momento se conocen como “Teorías Cognoscitivas”, ya que se basan en el yo interno del individuo, es decir, en los sentimientos y pensamientos que tenga esa persona en el momento de realizar alguna actividad y esto va a determinar su comportamiento.

A continuación se verá el otro lado de las teorías cognoscitivas que nos ayudarán de una manera más amplia a comprender el comportamiento del individuo.

3.10 ENFOQUE NO COGNOSCITIVO

Hemos visto anteriormente que dentro del empleado se lleva a cabo un proceso de toma de decisiones donde influye el estado interno de las necesidades del individuo para reaccionar de tal o cual manera. Es por eso que es difícil la utilización de las teorías cognoscitivas, porque muchas necesidades que tiene el individuo no son susceptibles de observación. En ocasiones no sabemos que está pasando por la mente de un trabajador y por consiguiente no aplicamos el motivador indicado.

Para descifrar un poco este problema, surgió un modelo llamado "Modificación del comportamiento organizacional", que está basado en gran medida en la "Ley de causa y efecto". Se dice que un individuo seguirá teniendo el mismo comportamiento si las consecuencias obtenidas son favorables, de esta manera un administrador ahora sí puede detectar y controlar la conducta de los empleados al manipular sus consecuencias.

3.10.1 TEORIA DEL REFORZAMIENTO O DEL APRENDIZAJE

Esta teoría ofrece una alternativa y un medio útil de entender y predecir el desempeño del empleado y se divide en: Reforzamiento positivo y Reforzamiento Negativo, el castigo y la extinción.

3.10.1.1 REFORZAMIENTO POSITIVO

El comportamiento que se tenga como resultado de una actividad específica, se fomentará por medio de un reforzamiento positivo y éste a su vez ofrece una consecuencia favorable que motiva al empleado a repetir el mismo comportamiento. Por ejemplo, si un empleado entrega un trabajo bien hecho y oportunamente, su jefe le hará una alabanza por su trabajo y el empleado se sentirá reconocido y buscará realizar su trabajo de igual manera que el anterior y al hacerlo estará reforzando su comportamiento.

3.10.1.2 REFORZAMIENTO NEGATIVO

A diferencia del reforzamiento positivo, el reforzamiento negativo se da cuando un comportamiento provoca una consecuencia desfavorable. Si un empleado tiene un comportamiento que implique la eliminación de algo desfavorable, seguirá reforzando ese comportamiento cada vez que se encuentre en la misma situación desfavorable. Por ejemplo, si un cargador de materiales de construcción se dio cuenta de que cada vez que cargaba bultos de cemento le dolía la cintura y la espalda, su comportamiento estará encaminado a utilizar un cinturón o chaleco para carga y por lo tanto eliminará una consecuencia desfavorable. Éste reforzamiento lo alentará a utilizar siempre el equipo apropiado para salvaguardar su seguridad corporal.

a) **Castigo:** es un estímulo capaz de producir una condición no placentera que desalienta un comportamiento indescable.

b) **Extinción:** es la eliminación de un comportamiento cuando no hay respuesta o consecuencias.

A manera de conclusión la teoría del refuerzo no depende tanto del entendimiento de los sentimientos internos del empleado como lo es en las teorías cognoscitivas, sino que más bien trata de explicar la conducta del empleado que se basa principalmente en que a toda acción corresponde una reacción, o dicho de otra manera, a una causa un efecto.

Esta teoría sugiere que el comportamiento del empleado puede ser modificado al reforzar los modos de conducta deseados, una vez que se ha aprendido el comportamiento deseado, debe ser reforzado a fin de que se repita, sino existe un reforzamiento el comportamiento tenderá a desaparecer.

3.11 PROGRAMAS DE REFORZAMIENTO

Los gerentes y/o administradores deben analizar y vigilar los comportamientos de los empleados con el fin de determinar cada cuando desarrolla cierta conducta y ver que tan bien lo están haciendo, antes de aplicar un reforzamiento. Este programa puede ser continuo o intermitente.

3.11.1 REFORZAMIENTO CONTINUO

Sucedee cuando se refuerza a un empleado cada vez que tiene un comportamiento adecuado o correcto. Este puede ser en forma de un cumplido o un pago en dinero por cada artículo de calidad producido.

3.11.2 REFORZAMIENTO INTERMITENTE

Se refuerza solo algunos comportamientos específicos, aquí el aprendizaje tiende a retenerse por más tiempo que en el continuo donde se aprende rápido, ya que el individuo sabe que tipo de comportamiento se necesita para ser reforzado. Hay cuatro tipos de programas de reforzamiento intermitente:

- a) **Intervalo fijo**: ofrece reforzamiento o recompensas después de un periodo determinado
- b) **Intervalo variables**: se otorgan recompensas después de varios periodos de tiempo, puede ser al azar o cuando menos se lo esperan
- c) **Conciente fijo**: sucede después de un número determinado de respuestas deseadas, por ejemplo: por cada 3 ventas de productos de belleza, se recibe un bono del \$5.00
- d) **Conciente variable**: es un reforzamiento que se da después de un número variable de respuestas deseadas, éstas recompensas varían en relación a la conducta del individuo, dependiendo de las ganas que le ponga a su trabajo así será la recompensa.

(Elaboración propia en base a ROBBINS;1999:73-74)

Los programas variables provocan intereses en los individuos haciendo que desarrollen más su capacidad productiva y obtengan un rendimiento mayor, a diferencia de que si se dedican simplemente a cumplir con sus actividades. Así que las recompensas estarán determinadas por el rendimiento y productividad que tenga el individuo en su trabajo.

Es importante que si un trabajador está teniendo un buen desempeño, se le haga saber por medio de su superior, ya que esta retroalimentación le dará confianza al empleado para seguir

haciendo lo que hace y su autoestima se elevará al grado de que tratará de seguir comportándose de una a manera correcta para obtener un reconocimiento. Como vimos, las Teorías no cognoscitivas dejan aun lado el “yo interno”, es decir, a las necesidades individuales y se enfocan en lo que le ocurre a la persona cuando realiza alguna acción.

Si los reforzamientos aplicados no tienen resultados, es posible que sea porque el trabajo que tienen los empleados no les parece interesante o desafiante, para dar otro tipo de solución a esto existe una técnica de motivación llamada enriquecimiento de puestos, esta técnica se aplica para mejorar sus puestos y se sientan satisfechos. A continuación se presenta este tema para su mejor comprensión.

3.12 TÉCNICA ESPECIAL DE MOTIVACIÓN: ENRIQUECIMIENTO DE PUESTOS

Consiste en hacer más interesante el puesto de trabajo, es decir, que sea más desafiante y les permita al trabajador obtener logros, reconocimiento y responsabilidades.

Un puesto puede ser enriquecido dándole variedad, pero también puede enriquecerse:

- Dando a los trabajadores mayor libertad para decidir en asuntos como métodos de trabajo, frecuencias y ritmos o al permitirles tomar decisiones con respecto a la aceptación o rechazo de materiales
- Alentando la participación de los subordinados y la interacción entre los trabajadores
- Dando a los trabajadores un sentimiento de responsabilidad personal por sus tareas
- Tomando medidas para asegurar que las personas pueden contemplar como contribuyen a sus tareas a un producto terminado y al bienestar de la empresa

- Dando a las personas retroalimentación sobre su desempeño en el trabajo, de preferencia antes de que sus supervisores la obtengan
- Implicando a los trabajadores en el análisis y el cambio de aspectos físicos del medio ambiente del trabajo, tal como el diseño de oficinas o plantas, temperatura, alumbrado y limpieza.

(KOOTZ;1985:547)

Al sentir el personal que es parte importante de la empresa y que tiene nuevos desafíos que lograr, el rendimiento y el desempeño aumentará, así como su satisfacción laboral, además de que el ausentismo, rotación y conflictos intergrupales se reducirá.

3.12.1 LIMITACIONES

1.- Tecnología: si bien, la utilización de maquinarias rudimentarias no motivan ni hacen más interesante el trabajo, puede ser que al contar con maquinaria más sofisticada y especializada, tampoco resulte significativo trabajar con quipos tan modernos que terminen siendo un obstáculo en el rendimiento si no se les da antes a los trabajadores una capacitación.

2.- Costo: al utilizar equipos de trabajo para desarrollar una actividad desafiante, puede implicar más tiempo y costos elevados a comparación de llevar a cabo dicha actividad entre todos los empleados de determinada área como se venía haciendo, pero puede verse compensado por la disminución en la rotación y en el ausentismo, ya que el trabajar en equipo les dejó una gran satisfacción y compañerismo.

3.- Deseo del cambio: habría que ver si el enriquecimiento de puesto es deseado por los trabajadores, ya que puede existir la posibilidad de que el personal de determinado puesto se sientan satisfechos y sean pocos los que deseen un trabajo más interesante o desafiante. Si se realiza algún cambio en donde no sea necesario, existe el riesgo de que resulte contraproducente y el desempeño del personal se vea afectado.

4.- Diferencia entre los niveles de habilidad: en los niveles altos de habilidad que están conformados por profesionales los cuales tienen tareas muy especializadas, es donde resulta exitosamente la utilización del enriquecimiento de puestos, ya que para ellos los desafíos forman parte importante en el desarrollo de su trabajo y les permite autorrealizarse. A diferencia de éstos, los niveles bajos de habilidad conformados por los niveles operativos, les parece más interesante una buena remuneración económica por el rendimiento en su trabajo, que adicionarles más actividades desafiantes e interesantes.

Existen personas que trabajan mejor cuando se ven dentro de una competencia, esto los alienta a tratar de dar lo mejor de ellos con el fin de que sean reconocidos por su trabajo o por demostrar que tienen más capacidad que otros, esto les ayuda a su autoestima.

3.13 MOTIVACION POR MEDIO DE LA COMPETENCIA

Un punto importante para la motivación de un trabajador o de un grupo es la "competitividad", cuando ellos compiten contra otros trabajadores del mismo nivel o de otros departamentos, muchas veces sin darse cuenta, lo que están logrando es obtener un mejor

desempeño mientras que ellos lo que pretenden es ser mejor que el otro u obtener un reconocimiento.

Al encontrarse en la etapa de competitividad, su trabajo se hace más interesante y más lleno de energía, los trabajadores comienzan a utilizar más de su imaginación, creatividad y habilidades para lograr la meta y ser mejores que los demás. Quizá la desventaja que pudiese tener al utilizar la competitividad como herramienta de la motivación, sería crear rivalidad y conflicto futuro con los otros departamentos o empleados y ocasionarle problemas a la empresa, además si se usa con demasiada frecuencia este sistema, los empleados pierden interés o se acostumbran.

La pregunta que surge a continuación es ¿Cómo estimular la competencia de grupos?, para esto se tiene que hacer lo siguiente:

- Se deben establecer las mismas condiciones de trabajo, políticas y procedimientos similares a los mismos grupos que van a competir.
- Informarles constantemente de sus avances mediante un registro y en caso de encontrar alguna falla, ésta se les comunicará para discutir la situación y encontrar una solución entre todos.
- Los avances que se les debe informar tienen que ser de forma oportuna y actual, no los de semanas o meses atrás.
- No se debe hacer énfasis en la cantidad de trabajo desempeñado, sino en la calidad del trabajo, para que los trabajadores no sientan que la empresa simplemente quiere una aceleración en el trabajo.

- Hay que permitir la iniciativa de los trabajadores y darles un poco de descentralización para que se sientan tomados en cuenta y que sus opiniones valen la pena, esto los hará sentirse importante.

Las personas siempre tratamos inconscientemente de competir contra otras, desde que éramos niños e íbamos a la escuela y los maestros nos pedían un trabajo manual o un dibujo, siempre tratábamos de hacerlo mejor que el otro compañerito y en el momento de la revisión, evaluábamos nuestros trabajos comparándolos con el del compañero de al lado. Siempre ha sido lo mismo, el interés por la competencia y ser el mejor. En una empresa se puede dar una competencia interna entre los mismos compañeros de trabajo o entre diferentes departamentos, pero también la competencia puede ser externa, comparando los resultados de una empresa contra otra del mismo giro comercial.

Se debe tener mucho cuidado en como se maneja la competitividad en el trabajo ya que puede ocasionar conflictos intergrupales, la mejor manera de evitar esto es hacerles ver que cada persona o cada grupo participarán para lograr una mejor producción y un mejor servicio en la empresa y que independientemente de quien obtenga mejores resultados recibirán un beneficio, de esta manera es posible laborar mejor sin que el personal esté planeando una lucha interna contra otro compañero.

Para que el personal se de cuenta de los avances que van teniendo en determinado lapso de tiempo, es de suma importancia comunicarlo oportunamente y de una manera efectiva, así ellos sabrán en que punto se encuentran, que es lo que se espera de ellos y que medidas correctivas se tienen en caso de que se cometa algún error. En el siguiente tema se verá la

importancia que tiene la comunicación para lograr que el personal de la empresa se sienta motivado gracias a que se le está informando todo lo relativo a su trabajo a la situación de la empresa.

3.14 COMUNICACIÓN: UN MEDIO PARA LOGRAR LA MOTIVACIÓN

Ningún ser humano puede existir sin la comunicación, por lo tanto una organización tampoco tendría éxito si no se hace valer de la comunicación. Un gerente por lo general emplea la mayor parte de su tiempo comunicándose verbalmente y cara a cara con sus empleados, no obstante, no todos los gerentes pueden ser comunicantes efectivos, lo que provoca un descontrol e incertidumbre en las operaciones de los trabajadores al no recibir correctamente los mensajes. Antes continuar explicando como influye la comunicación para motivar al personal, comenzaré explicando el concepto de comunicación.

3.14.1 DEFINICIÓN DE COMUNICACIÓN

Como todos sabemos, la comunicación es el proceso en el cual los miembros de una organización transmiten información, ideas y pensamientos de una manera ya sea verbal, gráfica o mímica, la cual debe también incluir la comprensión del significado que se desea transmitir, es decir, se tiene que dar una comunicación en el mismo lenguaje que tiene la persona que va a recibir la información para que pueda ser comprendida.

Un administrador que desea motivar a sus trabajadores, deberá contar con una buena comunicación en la que transmita lo que desea y espera de los trabajadores para lograr los objetivos organizacionales.

Como mencionaba anteriormente, un gerente pasa la mayor parte de su tiempo comunicándose, ya que es uno de los tantos papeles que tiene que desempeñar. En el Capítulo 11 tema 2.5 hablé sobre los 10 papeles que deben desempeñar los administradores, solo para recordar mencionaré los que están relacionados con la comunicación:

- Seguimiento: los administradores reciben y seleccionan la información de organizaciones que están fuera de ella.
- Difusor: transmite toda aquella información recibida y seleccionada.
- Vocero: representan a la organización ante extraños y ante el personal que labora en la empresa.

Un administrador que desea motivar a sus trabajadores, deberá comenzar por tratar a las personas como seres humanos y no un mobiliario más de la empresa, quienes actúan así provocan que los empleados actúen con sumisión a los mandatos pensando que éste será el camino hacia el logro de los objetivos. Al laborar en un ambiente de este tipo lo único que crea es una callada rebeldía por parte de los empleados y como consecuencia un trabajo de mala calidad o una insatisfacción laboral.

Spongamos que el gerente de informática va al departamento de reparación y mantenimiento de equipo de computo y le dice al encargado: "Quiero esta computadora lista antes

del medio día” sin previamente preguntar si tiene otros pedidos antes del que él está solicitando que requieran de la misma importancia o sin saber si tiene mucho trabajo, obviamente ese tipo de mandato es verdaderamente imperativo y seguramente el empleado se sentirá con muy poca estima y se encontrará bajo una absoluta presión lo cual provocará que no termine en el tiempo especificado o no arregle la computadora al 100%. Ante tal prepotencia, el personal preferiría renunciar o pedir el traslado a otra área donde no reciba los mismos tratos de su jefe actual a seguir laborando bajo sumisión. Sería muy distinto si se pidiera lo mismo pero de otra manera: “Necesito esta computadora para seguir laborando y no atrasarme en mi trabajo, ¿crees posible arreglarla antes del medio día? ó ¿cómo le podemos hacer para solucionar este problema? ¿tienes alguna sugerencia?. De este modo las personas se sienten respetadas y se sienten colaboradores y parte importante para el funcionamiento de la empresa y no como un esclavo o una simple herramienta más.

Por otro lado ¿a qué empleado de nuevo ingreso no le gusta que le comuniquen todo lo relacionado a la empresa, donde trabajará, cuáles serán sus actividades, sus compañeros de trabajo, etc.? Y también ¿a qué empleado no le gusta que le comuniquen la situación actual de la empresa, los avances, contratiempos o cambios que sucedan en ésta?, al informarle al personal todo lo que acontece en la empresa, éste se sentirá motivado y seguro de que lo que está haciendo es lo correcto, por eso a continuación veremos cuáles son las funciones de la comunicación.

3.15 FUNCIONES DE LA COMUNICACIÓN

La comunicación desempeña a cuatro funciones principales dentro de una organización: control, motivación, expresión emocional e información.

- Control: la comunicación controla el comportamiento del personal de una empresa, si no se da la suficiente información para que los empleados tengan rendimiento y se desempeñen de una manera correcta, su comportamiento será de incertidumbre y estará controlado en la medida que se de mayor o menor información por medio de la comunicación.
- Motivación: al comunicarle a los empleados lo que deben hacer, cómo hacerlo,, cómo mejorar su desempeño y cómo ser más productivos, así como darles una retroalimentación de lo bien o mal que están haciendo su trabajo, el personal se sentirá tomado en cuenta, motivado y satisfecho.
- Expresión emocional: la comunicación proporciona una válvula de escape para cualquier situación por la que este pasando algún miembro de la organización, ya sea para expresar su frustración o sus sentimientos de satisfacción en el trabajo.
- Información: la comunicación permite transmitir la información necesaria que la organización requiere para tomar decisiones. (Elaboración propia en base a ROBBINS;1999:310-311)

Se puede concluir que para que los grupos se desempeñen eficazmente, necesitan contar con alguna forma de control sobre sus integrantes, estimularlos para que logren las metas y objetivos de la empresa, proporcionar un medio de expresión emocional y contar con la información para tomar decisiones.

Es imprescindible que en toda empresa deba existir una comunicación interpersonal y personal con los empleados y dicho flujo de información debe fluir desde el nivel superior hasta el nivel inferior de una organización y ésta a la vez debe existir de forma lateral de manera que exista una retroalimentación hacia todos los niveles, todo esto para que cada departamento y cada trabajador sepa lo que sucede en la empresa y a su vez no existan malentendidos o un bajo rendimiento en el trabajo causado por la falta o distorsión de la comunicación.

Muchas veces creemos que lo que pretendemos comunicar es totalmente comprendido o por lo menos que fue recibida la información con eficacia, pero no, la mayoría de las veces no se logra una comunicación perfecta, por diferentes razones que a analizaré a continuación.

3.16 BARRERAS DE LA COMUNICACIÓN

En ciertas ocasiones cuando tratamos de comunicar algo ya sea en la escuela, en el trabajo o con los amigos, tenemos la idea de que esa o esas personas comprenderán exactamente lo que les quiero decir y nos damos cuenta de que aquella persona no reaccionó como yo deseaba, ya que intervino una “barrera” que impidió que el mensaje llegara tal cual como yo quería. Además casi siempre que tenemos que comunicar algo que no es del todo a nuestro o para evitar malas situaciones, distorsionamos el mensaje y le hacemos llegar solo parte del mensaje al receptor. Por eso debemos estar conscientes de las barreras que impiden una comunicación eficiente, por lo tanto es conveniente analizar las cinco barreras de la comunicación.

- Lenguaje: es cuando muchas palabras significan diferentes cosas para diferentes personas, pero no es que la palabra tenga diferentes significados, todo está en nosotros en la manera en

que las percibimos. Existen variables como el diferente tipo de dialecto que se tiene de una ciudad a otra, de un país a otro, de la edad, la cultura, los valores o la educación que haya tenido una persona. Estas variables van a influir en la definición que se les da a las palabras.

- Filtrado: sucede cuando la información es manipulada por el emisor (persona que envía el mensaje) de tal forma que el receptor (persona que recibe el mensaje) la vea de una manera favorable para él. Es decir, que el emisor va a comunicar lo que desea escuchar el receptor y mientras más niveles horizontales y sobre todo verticales existan dentro de una empresa, hay más oportunidad de que exista el filtrado.
- Percepción selectiva: el receptor ve, escucha e interpreta selectivamente la información, ya sea en base a sus necesidades, experiencias, conocimientos, antecedentes u otras características personales.
- Defensa: una persona puede no llegar a comprender el mensaje enviado cuando se encuentra bajo presión o se siente amenazada, provocando así una respuesta defensiva enjuiciando a los demás y haciendo comentarios irónicos impidiendo que se logre la comunicación eficaz.
- Emociones: es cuando el receptor va a interpretar la información de una u otra forma dependiendo de su estado de ánimo en el momento en que la recibe.

Es importante que para que la comunicación sea efectiva se analice el tipo de lenguaje del personal para que los administradores estén seguros que comprendieron lo que ellos pretendían transmitir. Por eso el conocer estas cuatro barreras de la comunicación van a permitir al

administrador detectar cuándo es oportuno informar a los empleados algún cambio en la empresa, los resultados de la producción, la situación actual de la empresa o simplemente cuando un supervisor quiere comunicarle a su subordinado alguna queja o mencionarle que se siente satisfecho con su trabajo.

Hay que tomar en cuenta de que si la empresa pretende generar un cambio en los procedimientos, en los sistemas, métodos de trabajo, políticas, normas, etc., dicho cambio se debe comunicar a todos los gerentes de los departamentos afectados y éstos a la vez deben comunicárselo a sus subordinados, para evitar que se sientan desconcertados e incómodos.

Ya hemos visto anteriormente que para lograr que una persona se sienta motivada, principalmente debe existir una comunicación entre supervisor y subordinado, donde el objetivo de esta relación es conocer por parte del personal sus necesidades e insatisfacciones, pero también la motivación implica no solo satisfacer esas necesidades que el empleado precisa, sino también requiere que se le tenga informado de todo cambio que se genere dentro y fuera de la empresa y que pueda repercutir en su desempeño laboral, todo esto para evitar una resistencia al cambio.

3.17 RESISTENCIA AL CAMBIO

Hoy, el cambio es una actividad continua para la mayoría de los administradores, el concepto de mejoramiento continuo implica el cambio constante, de manera que los trabajadores necesitan actualizar continuamente sus conocimientos y sus habilidades para cumplir con los nuevos requisitos de su trabajo.

Pero toda persona siente temor ante un cambio, sobre todo en los procedimientos, políticas, puestos, actividades, etc., y como consecuencia, automáticamente pone ante él una barrera, es decir, una resistencia. Existe una razón para esa resistencia, ya que todo cambio genera algo nuevo y diferente y mientras más drástico sea el cambio, mayor oposición habrá. Los trabajadores comienzan a elaborarse preguntas como: ¿qué tipo de cambio se hará?, ¿qué implicaciones tendrá?, ¿me pagarán el mismo salario con ese cambio?, ¿está en peligro mi puesto?, etc. Los administradores deben saber cómo disipar el temor del personal para reducir su resistencia y *motivarlos* para lograr que se colabore con el nuevo cambio.

Enseguida mencionaré algunas sugerencias para evitar o disminuir la resistencia al cambio:

1.- Preparar para el cambio: en cuanto se conozca un cambio a efectuar, primero debe hacerse del conocimiento de los supervisores para que éstos a su vez se lo expongan a sus departamentos respectivos.

Esto ayudará a que la gente sepa de antemano que tipo de cambio se llevará a cabo y tengan más tiempo para asimilarlo y de forjarse la idea de que van a hacer algo distinto.

2.- Solicitar ideas y sugerencias: Al hacer partícipes al personal en el nuevo cambio, implica que se sientan importantes y desempeñen un buen papel. Se recomienda que tanto supervisores como a trabajadores contribuyan con sus ideas que serán analizadas por los jefes de departamento, así sentirán que sus sugerencias serán encaminadas al logro de los objetivos.

Si no se les informa acerca del cambio, el personal de todas maneras se enterará de una u otra forma y no siempre es la información correcta, pueden comenzar rumores e información distorsionada que lo único que logrará es que el personal luche contra el cambio aún antes de que sea expuesto a él.

3.- Explicar el qué, el porqué, el cuándo y el cómo del cambio: Los supervisores no solo se concentrarán en informar al personal de una manera genérica lo que implica el cambio, sino que deberán explicarles lo más detalladamente posible lo que conllevará el cambio, para que comprendan mejor y se logre una participación positiva y se sientan seguros.

4.- Subráyese los positivos: Hay que hacer hincapié tanto a los supervisores como a los trabajadores de que todo cambio que se desarrolle dentro de la empresa, generará un beneficio no un perjuicio. Por ejemplo: para los supervisores se hablará de tener mejores productos, calidad en el servicio, mayores ventas y por lo tanto mayor margen de utilidades. Y para los empleados su beneficio serían mejores sueldos, incentivos, menos presión por el cumplimiento de su trabajo, mejoramiento de la satisfacción en el trabajo, agilidad y fluidez en sus actividades, etc.

Otra forma para lograr la participación de los trabajadores es utilizar la información al revés, crearles cierto temor, es decir, explicarles que si no se lleva a cabo el cambio, la empresa y el personal saldrán perjudicados, ya que se tendría una reducción en las utilidades y por lo tanto su sueldo o salario no se verían beneficiados.

5.- No menosprecie el método anterior a comparación del que se va a utilizar: El que un método de trabajo, maquinaria, procedimientos o políticas se vayan a sustituir, no significa que no eran

útiles o que no generaban beneficios, al contrario, se trata de explicar al personal de que el nuevo cambio mejorará lo que se iba haciendo con anterioridad por que el personal se podrá preguntar: "¿entonces no era bueno lo que estábamos haciendo?, ¿porqué la empresa si sabía que el método anterior no era bueno, no lo modificó con anterioridad?", para evitar esa incertidumbre lo recomendable es no menospreciar el método anterior.

6.- Implantación del cambio: La mayoría de las veces cuando se introduce un cambio, se presentan problemas y es ahí cuando se hace necesario aplicar la *motivación* a los trabajadores, ya que durante el periodo del cambio quizá el personal se sienta desubicado, molesto, irritable, difícil de manejar y posiblemente se sienta inseguro de poder llevar a cabo el nuevo cambio. Lo que en la mayoría de las ocasiones se procede a hacer, es llegar a castigar a los trabajadores llamándoles la atención o reprimiéndolos durante ese proceso de transición, pero lo mejor es darles seguridad, alentarlos a que van a realizar bien su trabajo, que quizá necesitarán tiempo para acostumbrarse, pero que al final de todo lograrán cumplir con los objetivos.

7.- Vigilar la adaptación: La implantación de un cambio no termina con la simple implantación y ya, lo que a continuación procede es vigilar que se lleve a cabo dicho cambio, al igual que en el proceso administrativo, debe existir un control y una retroalimentación para poder detectar problemas en la implantación y solucionarlos a tiempo.

(Elaboración propia en base a SERIE ADMINISTRACIÓN DINÁMICA;1977:32-36)

Es posible que los trabajadores consciente o inconscientemente caigan en sus antiguos hábitos y terminen haciendo las cosas como antes. Por eso los directivos y administradores deben estar al tanto de esos detalles durante un tiempo hasta asegurarse de que todos se hayan adaptado

al nuevo cambio, sin olvidar que habrá uno que otro trabajador que no este satisfecho y aparentemente labora como los demás, pero llegará un momento en el que estallará y es ahí donde deben estar alertas para saber detectar los problemas que pueden presentarse y platicar con el trabajador antes de crear un problema mayor y se convierta en un conflicto.

3.18 CONFLICTOS

Ninguna empresa está exenta de tener conflictos internos por mínimos que parezcan, algunos pueden ser solucionados de manera automática, otros requieren de esfuerzo y otros simplemente parecen no tener solución.

Un conflicto laboral es un choque que se establece entre superiores y subordinados, entre diferentes departamentos o de tipo personales. Surge cuando existen desacuerdos en cuanto a los objetivos, metas, procedimientos o métodos utilizados para alcanzarlos. El que la gente tenga conflictos muchas veces se debe a que una u otra persona tienen diferentes puntos de vista, sus personalidades no son compatibles o tienen cultura, valores o educación diferentes, etc.

Un conflicto no siempre es destructivo, en ocasiones se aprenden de ellos y propician la solución de problemas mediante la aportación de ideas o sugerencias por parte de los involucrados en el conflicto. La mayoría de las veces los conflictos son resultado de problemas que se mantenían por debajo del agua, pero que llegaron a un punto en que salieron a la luz al no poder aguantar más la situación, en ese momento se pueden afrontar y resolverse. Si la dirección hace caso omiso de los conflictos, provocará que este se vuelva demasiado intenso y provoque más problemas de los que pudiera ocasionar si son resueltos a tiempo. En caso de que no se

soluciones o se solucionen parcialmente los conflictos, pueden crear una desmotivación al personal de la empresa dando a entender que la dirección y los administradores no tienen la capacidad de resolver las demandas o problemas. Es pues, importante que se conozcan las raíces de los posibles conflictos y se apliquen las medidas correctivas a tiempo. A continuación se mencionan los tipos de conflictos que se pueden presentar y las posibles soluciones.

3.18.1 TIPOS DE CONFLICTOS

Existen 3 tipos de conflictos que se pueden presentar dentro de una empresa:

1.- Conflicto Interpersonal: es aquel choque que se da entre dos o más personas que afectan sus emociones.

Fuentes de conflicto interpersonal:

- Puede ser resultado de diferencias personales, cuando cada uno tienen diferente cultura, valores, principios o educación.
- Sucede cuando una persona tiene que jugar dos papeles o roles y cada uno tiene requerimientos diferentes.
- Cuando una persona tienen información distinta a la de otra persona y no se sabe realmente quién está en lo correcto hasta que ambos poseen la misma información.
- Se da cuando en las empresas existen o van a surgir cambios y el personal no lo sabe, esto crea incertidumbre y estrés al no saber si ese cambio les va a afectar.
- Cuando una persona se siente amenazada en su autoestima, en su imagen, en su puesto o por el estatus que tiene en la empresa.

2.- Conflicto intergrupual: son aquellos conflictos que se dan entre dos o más departamentos o grupos de personas.

Fuentes de conflicto intergrupual:

- Se dan principalmente por que los objetivos o metas de cada departamento se contraponen.
- Cuando uno trata de ser superior a otro y lo hace verse menos, deteriorando su imagen o su fuerza.
- Existe la competencia por los recursos
- Cuando un departamento requiere de los servicios de otros, pero les exige más de lo que pueden dar o les piden cosas que el otro departamento no está capacitado para hacerlas o simplemente no es su función.
- Cuando varios departamentos trabajan en un mismo proyecto y a la hora de asignar responsabilidades, cada quien se hace el despistado, pero al momento de dar crédito al éxito obtenido todos paran el cuello diciendo que “x” departamento se lo merece.
- Cuando un departamento o grupo se siente amenazado por perder su estatus a causa de otro grupo que cada vez va ascendiendo más y más el nivel jerárquico gracias a u desempeño y dedicación.

3.- Conflicto organizacional: se da entre superiores y subordinados y entre línea y staff.

Para solucionar estos conflictos se debe llegar a una negociación, entendiendo por esta como un proceso por el cual las partes implicadas tratan de dar opiniones y sugerencias con el fin de llegar a un acuerdo en el que ambas partes salgan beneficiadas.

3.18.2 ESTRATEGIAS DE RESOLUCIÓN

Las intenciones ayudan a los participantes a seleccionar sus estrategias. Una vez elegidas y puestas en práctica, las estrategias influyen de modo decisivo en los resultados (triunfo o derrota).

Las estrategias más simples se centran en la cooperación o competencia, pero un enfoque muy común revela que hay por lo menos cuatro estrategias netamente distintas, a saber:

ESTRATEGIAS DE RESOLUCIÓN	RESULTADO PROBABLE
<i>Evitación</i>	<i>Perder-perder</i>
<i>Suavización</i>	<i>Perder-ganar</i>
<i>Imposición</i>	<i>Ganar-perder</i>
<i>Confrontación</i>	<i>Ganar-ganar</i>

- **Evitación:** alejarse físicamente o mentalmente del conflicto
- **Suavización:** adaptarse a los intereses del otro
- **Imposición:** servirse de tácticas del poder para ganar
- **Confrontación:** afrontar directamente el conflicto y llegar a una solución mutuamente satisfactoria. (KEITH;1991:299)

Si se aprende a ver los conflictos no tanto como problemas sino como experiencias, esto va a servir para que el día de mañana evitemos generar nuevos conflictos y tengamos una mayor visión

de cómo solucionarlos de la mejor manera sin que alguna parte salga perdiendo. Lo ideal es llegar a un acuerdo o a una estrategia de Confrontación donde cada parte gane y se sienta satisfecha.

Para lograr confrontar los conflictos se deben hacer a un lado los sentimientos y se debe interponer los objetivos de la empresa, no tomar las cosas como algo personal, sino verlo como gajes del oficio.

En el siguiente capítulo se hablará de todo aquello que influye para que una persona tenga un bajo rendimiento y no se logre tener una satisfacción laboral deseada, además de observar como el clima organizacional refleja los valores, las actitudes, la educación y las creencias de las personas que integran a la empresa.

CAPÍTULO IV

RENDIMIENTO Y SATISFACCIÓN LABORAL

El trabajo es una de las actividades más importantes que realizamos en nuestras vidas, de ahí obtenemos el dinero necesario para satisfacer nuestras necesidades y las de nuestra familia y por si fuera poco, el trabajo nos permite desarrollar nuestro potencial, creatividad e intelecto.

Si la empresa donde trabajamos nos ofrece un ambiente laboral agradable, donde contemos con buenas relaciones con los compañeros de trabajo, con los demás departamentos, con los jefes y además tenemos un área de trabajo con todos los servicios necesarios, el personal se sentirá contento, satisfecho y motivado y por consecuencia su desempeño será eficiente, aumentará su rendimiento y la productividad se incrementará, teniendo así como resultado un personal satisfecho en su trabajo.

Sin embargo no todo puede ser color de rosa, la mayor parte de las personas se sienten insatisfechos con sus trabajos, ya sea porque los sueldos que reciben no cumplen con sus expectativas o porque algunos jefes tienen poco tacto para pedir las cosas o que ciertas labores que tienen que realizar son rutinarias y tediosas, etc., provocando de esta manera que el personal se sienta aburrido y agotado.

A lo largo de este capítulo se analizarán las causas por las cuales un trabajador puede sentirse insatisfecho en su trabajo y por consecuencia tener un bajo rendimiento, así como también algunas recomendaciones para que el trabajo sea una fuente de felicidad, realización y trascendencia.

4.1 DEFINICIÓN DE RENDIMIENTO LABORAL

Alguna vez se ha preguntado ¿por qué el personal de su empresa está teniendo un bajo rendimiento?, en ocasiones no sabrá la respuesta correcta ¿por qué?, simplemente porque la mayoría de las veces nos enfocamos solo en las capacidades del individuo como un todo y no es así. Existen diversos factores físicos y sociales que influyen en el rendimiento de las personas dentro de una organización y la forma en la que percibe su entorno.

El rendimiento laboral puede ser definido como la capacidad que tiene un individuo para lograr resultados eficientes en el desempeño de sus actividades. En él intervienen además de sus propias capacidades, otras variables o factores como el clima organizacional, la motivación, los compañeros de trabajo, tecnología, etc.

“El rendimiento en el trabajo es función de las capacidades de un individuo y de un clima organizacional que permita la utilización de las diferencias individuales”. (BRUNET;1992:80)

4.2 FACTORES QUE INFLUYEN EN EL RENDIMIENTO LABORAL

Dentro de una empresa pueden existir diversos factores que afectan o influyen en el rendimiento de una persona. Diariamente en el trabajo nos encontramos con todos esos factores que nos afectan y suele llegar un determinado momento en el que es tanta la convivencia con estos que son pasados por alto. Algunos de esos factores se pueden encontrar en el ambiente físico de la empresa, otros tienen que ver con la diversidad de tareas, la edad del empleado, las herramientas y equipo, los compañeros de trabajo y la información proporcionada.

En la siguiente información se verá cómo influyen de manera significativa esos factores en el rendimiento y satisfacción del personal de una empresa.

4.2.1 AMBIENTE FÍSICO DE LA EMPRESA

El ambiente físico de la empresa lo conforman todas aquellas fuerzas internas que afectan el desempeño y rendimiento de un trabajador. Casi siempre tendemos a pensar que todas las empresas proporcionan a sus empleados trabajos saludables, seguros y cómodos, pero normalmente no es así. A veces me ha tocado visitar empresas donde la iluminación que tienen es deficiente, existe mucho ruido, no tienen la suficiente ventilación, etc. y me he sentido mal con tan solo estar unos minutos ahí, ahora imagínense como se sentirá el personal que tiene que laborar diariamente sus turnos de trabajo dentro de ese ambiente. Puede uno decir "al rato se acostumbran", podría ser, pero no todos tienen la misma capacidad de adaptación que los demás.

Es por eso que los administradores deben tener la capacidad para detectar las causas que provocan que el personal de su empresa tenga un bajo rendimiento. A continuación mencionaré los 6 aspectos que se encuentran dentro del ambiente físico de la empresa que pueden influir en el rendimiento laboral.

a) Iluminación

Sabemos que la luz es necesaria para la realización de la mayoría de las actividades, pero ¿cómo saber el grado de iluminación es necesaria o la adecuada para desempeñarse correctamente y obtener un buen rendimiento?

“Para leer un tipo de imprenta legible el nivel crítico de iluminación es aproximadamente entre 3 y 4 bujías-patrón para cálculos aritméticos, menos de 10 bujías-patrón; y para clasificar correo, de 8 a 10 bujías-patrón. Para trabajos más delicados, los niveles críticos son considerablemente más altos, siendo, por ejemplo, de 20 a 22 bujías-patrón para parar tipo de imprenta, y 30 bujías-patrón para enhebrar una aguja”. (GHISELLI;1959:288-289)

La intensidad de la luz dependerá entonces de la dificultad de la tarea y de la precisión requerida. Pero hay que tener cuidado de no aumentar de más la intensidad de la iluminación, ya que la vista se cansa y los resultados ya no serán productivos. Pero tampoco puede disminuirse mucho porque la vista se fuerza y puede existir un mayor margen de errores. Otro aspecto que se debe tomar en cuenta es procurar que la iluminación del área de trabajo sea uniforme ya que los puntos brillantes en determinadas áreas puede ocasionar un bajo rendimiento debido a la distracción de la luz o tener un cansancio por la fijación que se tenga en la parte más brillante del campo visual. El color de la iluminación es también muy significativo y el más recomendable es la luz blanca, mientras más se parezca a la luz natural, mejor.

b) Temperatura

La temperatura puede ser una variable subjetiva, donde a una persona la temperatura le puede parecer un infierno, a otra le puede parecer cómoda o satisfactoria. Si un trabajador está laborando bajo un intenso calor, éste se sentirá agotado físicamente y su rendimiento disminuirá. Así que para mediar esas diferencia de temperatura y maximizar el rendimiento, es importante que el personal se encuentre dentro de los rangos de temperatura óptima donde las temperaturas no sean ni muy altas ni muy bajas.

“Al parecer la temperatura óptima para el bienestar es aproximadamente de 62 ó 63 grados F”. (Ibid:293)

c) Ventilación

¿Alguna vez a trabajado o estudiado en un lugar donde siente que le falta aire y se siente sofocado o asfixiado?, si fue así, entonces comprenderá la importancia de contar con una buena ventilación que le suministre el oxígeno necesario para desempeñarse correctamente y pueda alcanzar un nivel máximo de comodidad, porque de lo contrario el agotamiento se hará presente.

d) Ruido

El ruido es un efecto perjudicial tanto en la salud de un individuo, como en su rendimiento diario en el trabajo, ya que si las actividades de un trabajador requieren que haya cierto grado de silencio para que pueda estar lo suficientemente concentrado en sus labores y lo único que existe a su alrededor es ruido, es obvio que esta persona se va a distraer con facilidad y no alcanzará el nivel de rendimiento esperado. Además, si un trabajador tiene que laborar en un ambiente donde las máquinas de producción ejercen altos niveles de ruido, el supervisor debe proporcionarle el equipo necesario a su trabajador para evitar que tenga una disminución o pérdida total de la audición, algunos equipos que ayudan a reducir el ruido son los tapones o audífonos.

Existen ruidos que son considerados como intermitentes que son los más molestos y causan más distracción, que los ruidos continuos como el tecleo de una máquina de escribir o el de un generador de aire acondicionado. Es posible que una persona llegue a adaptarse a

determinados ruidos y los considere como parte de su ambiente, pero esta afirmación no puede ser justificada y pasada por alto para no solucionar un problema de ese tipo.

e) Calidad del aire

¿Cómo se siente usted cuando se encuentra en un lugar donde el aire que respira es el de una alcantarilla o el de basura o el de un excesivo humo de cigarro? es posible que su respuesta sea que se siente "fatal o irritado". Pues bien, los trabajadores de una empresa pueden sentirse de igual manera si el aire que respiran está contaminado, obviamente si el trabajo que tienen que desempeñar es en una industria papelera, resulta imposible reducir los olores desagradables que emana, pero se pueden diseñar oficinas de cierto modo que no permitan la entrada de ese aire. Por otro lado también las personas pueden llegar a acostumbrarse al los olores como al ruido como lo mencioné anteriormente, al grado de que ya no los perciben y no les causa irritación o fatiga.

f) Humedad

El grado de humedad que exista en el área de trabajo va a influir en el estado anímico de una persona, provocando que falte constantemente a su trabajo y su rendimiento se vea afectado.

Como se pudo observar, estos seis aspectos que componen el ambiente físico de la empresa afectan directamente al individuo, pero pueden ser disminuidos ya sea diseñando algunas áreas de trabajo con puertas herméticas para disminuir el ruido o los olores desagradables, contar con aire acondicionado para mejorar la temperatura, tener una luz uniforme o contar con oficinas alejadas de toda distracción que impida el desarrollo efectivo de las actividades de trabajo. Pero

esa es tarea de los arquitectos o ingenieros industriales que saben como solucionar ese tipo de problemas.

4.2.2 DIVISIÓN DEL TRABAJO

Es común que existan en una empresa empleados llamados "mil usos", es decir que en cuanto la hacen de cobrador, la hacen de vendedor y después se encuentran llevando los libros de contabilidad, preparando nóminas, etc. y no tienen una función específica en su puesto.

Aquí es donde entra la administración al rescate, ya que uno de los principios administrativos mencionados por Fayol se refiere a la división del trabajo que ayuda de manera significativa a incrementar el rendimiento.

La división del trabajo permite la especialización de las funciones y si una persona tiene a su cargo actividades específicas, adquirirá habilidad, precisión y seguridad en su trabajo. Cuando a un individuo se le está continuamente cambiando de un puesto a otro o sus actividades constantemente están siendo cambiadas, el adaptarse a esto requiere un esfuerzo y dedicación y durante ese lapso de tiempo su rendimiento y productividad se verán afectados.

Lo más recomendable es que el personal de una empresa realice las funciones específicas a su puesto y que no las mezclen con actividades que correspondan a otras personas o a otros departamentos.

4.2.3 HERRAMIENTAS Y EQUIPOS MÁS EFICIENTES

En ocasiones los supervisores desean que sus subordinados cumplan con ciertos estándares de rendimiento, pero no se ponen a analizar si las herramientas o equipo utilizados pueden proporcionar dicho rendimiento.

Se tiene que determinar si el equipo empleado resulta ser obsoleto o si ya tiene cierto grado de antigüedad y ver si existe la posibilidad de adquirir nueva herramienta y equipos que sean más eficientes para que se cumplan los estándares.

4.2.4 LA EDAD

La edad de un trabajador influye de manera significativa en el rendimiento, ya que una persona de edad madura puede tener una disminución de la capacidad física para mover o cargar cosas pesadas, una ligera reducción en sus habilidades manuales, cierto cansancio mental para desarrollar cálculos matemáticos o la pérdida de la agudeza visual, et. Todas estas deficiencias se verán reflejadas tanto en la reducción del rendimiento laboral como en el agotamiento físico de la persona. Los trabajadores jóvenes con toda la vitalidad del mundo pueden generar mayores niveles de productividad y rendimiento.

4.2.5 COMPAÑEROS DE TRABAJO

El contar con compañeros de trabajo entusiastas y colaboradores facilitan el desarrollo de las actividades, sobre todo a nivel operativo donde se necesita de todos para elaborar un

producto. Si existen conflictos entre los compañeros es posible que disminuya el rendimiento por que no se propiciará la participación necesaria para la consecución de las tareas.

4.2.6 INFORMACIÓN PROPORCIONADA

La información que reciba un empleado es de suma importancia para el buen desempeño de sus labores. Si los superiores no les dicen a sus empleados lo que tienen que hacer o lo que esperan de ellos, será difícil que un empleado cumpla con las expectativas de rendimiento que desea su jefe.

Para finalizar es importante tener en cuenta que para que un empleado se encuentre motivado al realizar sus labores y desee lograr nuevos proyectos y objetivos de rendimiento que impliquen desafíos importantes para su desarrollo y autorrealización además de contar con los factores anteriormente mencionados, el gerente de cada departamento debe crearles a sus subordinados un grado de responsabilidad para que establezcan sus propios objetivos de rendimiento, en ellos no entran activamente el gerente solo les pueden ayudar a que antes de establecerlos deban: 1) pensar realmente en las funciones que implica su trabajo, 2) hacer una evaluación de sus propias fuerzas y debilidades, 3) desarrollar un proyecto de cómo cumplir con sus objetivos. Hasta entonces el gerente establecerá una retroalimentación con sus subordinados para tratar de que exista una congruencia entre los objetivos de rendimiento de cada empleado con los esperados por la empresa.

Estos objetivos pueden ser semanales, quincenales, mensuales o según se requiera, para que al finalizar ese periodo de tiempo el empleado evalúe los resultados individualmente para

determinar en qué grado se cumplieron sus objetivos o analizar en qué fallaron, y si es posible, establecer estrategias y nuevos objetivos. Esta información debe ser transmitida al gerente para que en conjunto se analice si el empleado está subestimando sus potencialidades y sus logros y ver si pueden estar dispuestos a ajustar sus metas u objetivos en caso de que el gerente considere que no son realistas. Esto les creará a los empleados un alto nivel de responsabilidad consigo mismos y con la empresa para que logren el rendimiento esperado.

Pienso que en la actualidad ya no se trata de que los administradores obliguen a los empleados a que acepten los objetivos de la empresa, ni tampoco manipularlos para que se adapten a las necesidades de la empresa. Lo ideal sería que se creara una estrecha relación entre superior-subordinado en la que se le haga conciencia al empleado de que ellos mismos pueden tomar la responsabilidad de crear sus propios objetivos y proyectos y autorrealizarse en la medida que transformen sus proyectos en hechos. Al conseguir sus objetivos de rendimiento estarán contribuyendo al mismo tiempo al logro de los objetivos organizacionales, en este proceso el empleado se sentirá satisfecho por haber puesto todo su empeño y esfuerzo.

Por otro lado, hay que tomar en consideración como se están sintiendo los empleados durante el desarrollo de sus objetivos ya que si un empleado está agotado o aburrido en su trabajo tampoco dará el rendimiento esperado y su insatisfacción laboral aumentará.

4.3 EL ABURRIMIENTO Y AGOTAMIENTO LABORAL

Cuando en una empresa se empieza a detectar un bajo rendimiento, tiempo muerto, desperdicios, ausentismo, descansos voluntarios, realización de diversas actividades no

concernientes a su trabajo, etc., son señales de que existe aburrimiento y agotamiento laboral, llamado también fatiga.

4.3.1 DEFINICIÓN DE AGOTAMIENTO O FATIGA LABORAL

“Se habla de agotamiento laboral cuando la motivación para trabajar prácticamente no existe ... comienza con ligeras señales: sentimientos de frustración, crisis emocionales, retrainientos, problemas de salud, alineación, desempeño deficiente y consumo de drogas y alcohol”. (POTTER;1991:8)

Por lo tanto se puede decir que el agotamiento o fatiga es un estado resultante de un trabajo físico o mental excesivo o agitado, ya sea por una inadecuada distribución de trabajo o por no contar con recesos en los que se pueda descansar o distraerse. Si un trabajador se encuentra bajo este síntoma, lo más probable que suceda es que su rendimiento disminuya, incrementen los desperdicios tanto en tiempo como en materiales, que exista mayor propensión a sufrir accidentes, que el trabajador se busque tiempo para descansar o abandonar su área de trabajo con el menor pretexto, etc. No podemos olvidar que el estado físico y mental en que se encuentre el trabajador a causa de su trabajo, va a influir en su vida personal.

“Es un caso extraño que una persona agotada y estresada a causa de su trabajo se mantenga dinámica y entusiasta en el hogar”. (Ibid:8)

4.3.1.1 SÍNTOMAS DE AGOTAMIENTO

- Emociones negativas: Los sentimientos ocasionales de frustración, ira, depresión, insatisfacción y ansiedad son parte de la vida y del trabajo. Pero cuando las personas quedan atrapadas en el ciclo de agotamiento por lo general experimentan estas emociones negativas de manera recurrente, hasta que se convierten en un problema crónico. Eventualmente, el individuo se queja de fatiga emocional.
- Problemas interpersonales: Sentirse emocionalmente exhausto vuelve las relaciones sociales más difíciles en el trabajo y en el hogar. Cuando inevitablemente surgen conflictos, la víctima del estrés y el agotamiento tiende a reaccionar con crisis emocionales y hostilidad intensa. Esto hace que la comunicación con los compañeros de trabajo, amigos y familiares se convierta en un problema. La víctima se vuelve un ser insociable.
- Problemas de salud: Mientras menguan las reservas emocionales de la persona y se deteriora la calidad de las relaciones, la salud de la víctima del agotamiento declina. Se vuelven más frecuentes padecimientos menores como resfriados, dolores de cabeza, insomnio y dolores de espalda. Existe también una sensación general de cansancio y de inmovilidad.
- Disminución del rendimiento: Durante el proceso de agotamiento, la persona puede sentirse aburrida e incapaz de emocionarse con los proyectos. En otros casos, la víctima del agotamiento puede descubrir que cada vez le cuesta más trabajo concentrarse en los proyectos. La eficiencia se ve afectada y se reduce la calidad de respuesta.
- Abuso en ciertas sustancias: Generalmente, para superar el estrés provocado por conflictos en el trabajo y por la disminución del rendimiento, el individuo consume más bebidas alcohólicas, come de más o de menos, fuma en mayor cantidad y bebe más café. A la larga, este abuso le acarreará otros problemas.

- Sentimiento de vacío: Aumenta el predominio de las ideas de “y que” y “por qué preocuparse”. Esto es muy común entre quienes sufren de agotamiento y que alguna vez fueron entusiastas y decididos. El cinismo reemplaza al entusiasmo. El trabajo parece no tener sentido. (POTTER;1991:9)

Se han expuesto algunos síntomas más comunes de agotamiento laboral, pero que hay de los factores que influyen para que se de el agotamiento. Existen diversos factores del ambiente laboral que sirven para acelerar o retardar el desarrollo de la fatiga, así como par incrementar o disminuir el rendimiento, algunos de estos factores se comentaron en el tema de “Rendimiento”, solo por recordar algunos se encuentra, la iluminación , la falta de ventilación, la temperatura y la edad. Mientras el agotamiento puede manifestarse como cansancio físico principalmente, el aburrimiento es más bien una causa psicológica como lo veremos a continuación.

4.3.2 DEFINICIÓN DE ABURRIMIENTO LABORAL

El aburrimiento es un estado psicológico de cansancio mental provocado por la realización de una actividad monótona o cuando el trabajo no resulta interesante para quien lo ejecuta.

Se puede llegar a pensar que la fatiga o agotamiento es consecuencia del aburrimiento, pero ésta es más bien por un desgaste físico o mental cuando realizamos un trabajo excesivo y el aburrimiento se puede dar solamente cuando hacemos algo que realmente para nosotros no tiene el suficiente interés para mantenernos activos y motivados.

“Cuando nos sentimos fatigados, tratamos de descansar de toda clase de actividades. Cuando nos aburrimos, procuramos evadir solamente la actividad que nos resulta monótona”.

(SIEGEL:1972:240)

Otra diferencia entre la fatiga y el aburrimiento, es que la primera puede causarle a todo aquel personal que realice el mismo trabajo excesivo y el aburrimiento se dará cuando el personal que realiza las mismas actividades que los demás, sólo para algunos de ellos pueden encontrarlas aburridas o carentes de interés, siendo que para otros pueden parecerles interesantes y divertidas.

La concepción del aburrimiento va a depender de la percepción que le de el trabajador a su trabajo y no por que el trabajo en sí no sea atractivo o que por lo menos para él no lo sea.

4.3.2.1 FACTORES QUE LLEVAN A LOS TRABAJADORES A CONSIDERAR SUS LABORES MONÓTONAS

- La inteligencia del empleado: Es razonable anticipar que los trabajos que requieren más o menos capacidad intelectual de la que el empleado posee le parecerán monótonos. A los trabajadores que tienen demasiada inteligencia para su trabajo les resulta difícil mantenerse continuamente interesados en él. El trabajo no es suficientemente provocativo para ellos y no les proporciona, por lo tanto ninguna sensación de satisfacción y realización. Por lo contrario, los trabajadores colocados en empleos que requieren de una mayor capacidad intelectual de la que poseen, se puede esperar que pierdan interés en su trabajo por causa de la frustración proveniente de un continuo fracaso.

- Intereses de los empleados: Las clases de actividades que nos interesan son determinadas, en parte, por nuestra capacidad intelectual y, en una gran proporción, por nuestras experiencias pasadas. Creamos nuestro propio patrón de intereses con base a los éxitos que hemos experimentado en el pasado y en el ambiente en el cual nos hemos desenvuelto. Por lo tanto, cada uno de nosotros se siente inclinado hacia ciertas clases de actividades industriales y experimenta repulsión hacia otras.... El trabajo que era el menos interesante para un trabajador resultaba con frecuencia el más interesante para otro.
- La personalidad: De una de las investigaciones del problema se sacó la conclusión de que las personas extrovertidas tienen tendencia a aburrirse con más facilidad que las introvertidas. Presumiblemente, esta relación existe porque los trabajadores introvertidos dependen menos del estímulo social para experimentar satisfacción personal y son, por lo consiguiente, más capaces de desenvolverse bajo condiciones que implican actividades repetitivas y un aislamiento relativo. (SIEGEL, 1972:252,253)

Por los factores anteriormente mencionados, es importante que el encargado de la selección y contratación de empleados aplique ciertas pruebas para determinar el grado de inteligencia, aptitudes y habilidades, así como tomar en cuenta los intereses de cada uno de los candidatos, ya que esto nos van a servir para realizar una selección eficaz del personal que va a laborar en la empresa, porque a la larga esa selección va a determinar el éxito o fracaso de la empresa.

Tomando en cuenta todo lo que he mencionado, la empresa se verá beneficiada al tener una disminución en la rotación de empleos, ausentismos y renunciaciones entre otras.

No obstante, también es necesario tomar en cuenta la personalidad y edad de los candidatos aspirantes a trabajar en la empresa o en su caso del personal que ya se encuentra laborando, ya que con esos conocimientos podemos ofrecerles el trabajo más adecuado a ellos y así lograr la satisfacción laboral.

4.4 EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA SATISFACCIÓN LABORAL

Lograr la satisfacción de un empleado no es cosa fácil y determinar los factores que intervienen en éste tampoco lo es, por eso los administradores no solo se deben enfocar en el proceso administrativo de la organización, sino también es necesario que tenga un acercamiento con el clima organizacional de la empresa en la que trabaja para identificar el grado de satisfacción que se tiene en el trabajo y en el caso de que exista alguna anomalía, pueda llegar a modificarlo.

Lo anterior confirma que el clima organizacional determina el grado de satisfacción de los empleados, por eso a continuación definiré lo que significa cada uno de esos conceptos que nos ayudarán a comprender lo que provoca cambios en los comportamientos del personal, conflictos internos, insatisfacción y bajo rendimiento.

4.4.1 DEFINICIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL

El clima organizacional ha causado polémica entre los investigadores del tema, ya que cada uno lo describe de diferente modo refiriéndose a que el clima lo componen solo determinados factores y otros se refieren al conjunto de todos los componentes de una organización, pero al final todos llegan a la conclusión de que el clima organizacional puede ser definido de tres maneras:

1) Por la medida múltiple de los atributos organizacionales: ... considera el clima como un conjunto de características que: a) describen una organización y la distinguen de otras (productos fabricados o servicios ofrecidos, orientación económica, organigrama, etc.) b) son relativamente estables en el tiempo, y c) influyen en el comportamiento de los individuos dentro de la organización. ... El clima se convierte entonces en un término general sinónimo de ambiente organizacional.

2) Por la medida de los atributos individuales: ...vincula la percepción del clima a los valores, actitudes u opiniones personales de los empleados, y considera incluso, su grado de satisfacción ... esto significa que el individuo percibe el clima organizacional únicamente en función de las necesidades que la empresa le puede satisfacer. De esta forma, el clima organizacional no puede ser estable en el tiempo, ni uniforme dentro de una organización o departamento, puede entonces cambiar según el humor de los individuos a los que se refiere.

3) Por la medida perceptiva de los atributos organizacionales: ...el clima está considerado como una medida perceptiva de los atributos organizacionales y está definido como una serie de características que: a) son percibidas a propósito de una organización y/o de sus unidades (departamentos), y que b) pueden ser deducidas según la forma en la que la organización y/o sus unidades (departamentos) actúan (consciente o inconscientemente) con sus miembros con la sociedad. ... Las variables propias de la organización, como la estructura y el proceso organizacional, interactúan la personalidad del individuo para producir las percepciones.

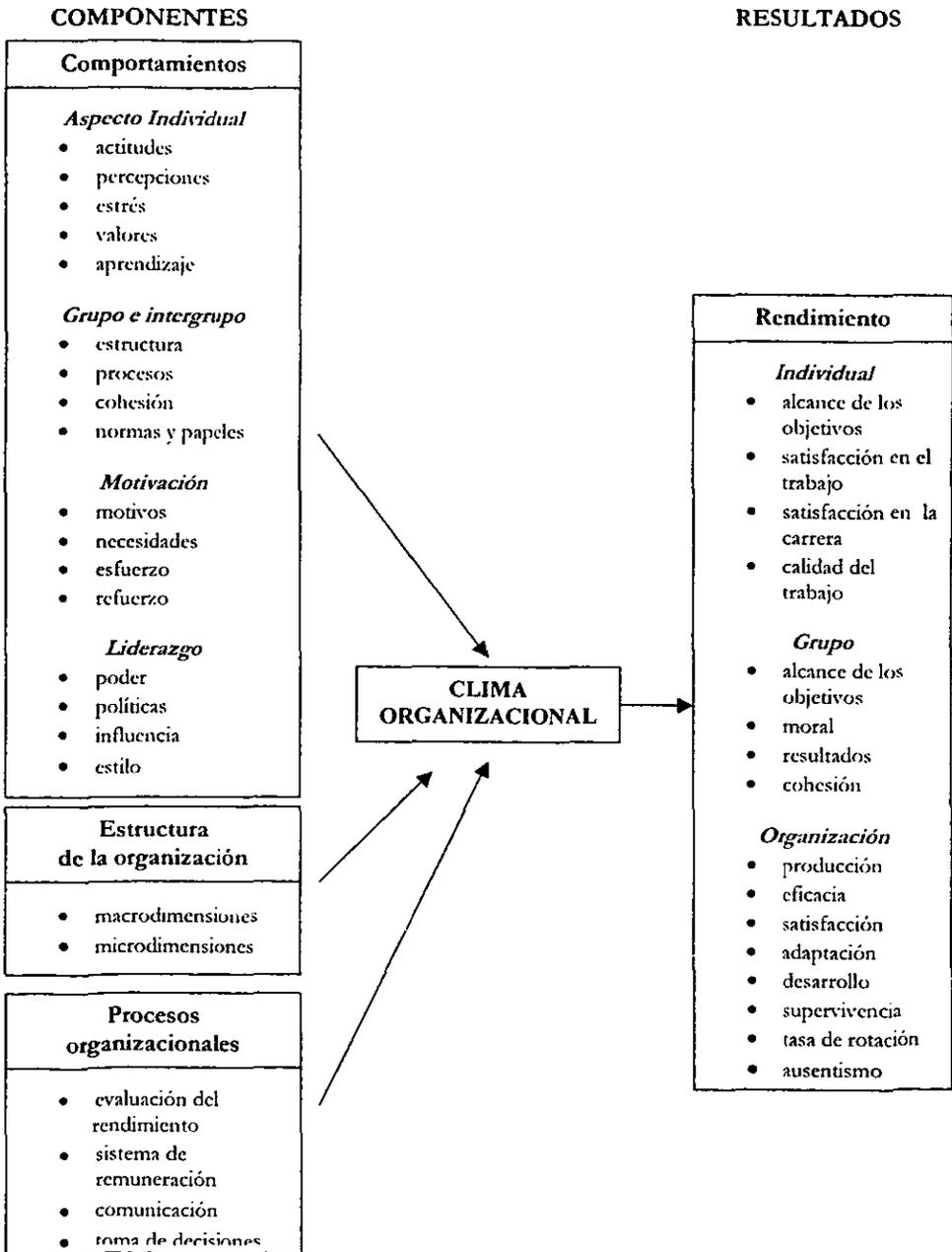
(BRUNET;1992:17)

Entonces el clima organizacional puede ser definido como el ambiente que se vive dentro de una organización donde la estructura, el tamaño, los productos o servicios que ofrecen y la administración de los recursos, interactúan con las características de los empleados, sus valores, actitudes, comportamientos, necesidades o motivaciones e ideas del personal y la percepción que tengan ellos de su organización y su departamento, van a influir en su desempeño, satisfacción y rendimiento laboral.

“La forma de comportarse un individuo en el trabajo no depende solamente de sus características personales sino también de la forma en que éste percibe su clima de trabajo y los componentes de su organización”. (Ibid:11)

En el cuadro que a continuación se presentara, se mencionan los componentes que conforman el clima organizacional así como sus resultados.

COMPONENTES Y RESULTADOS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL



(Ibid:40)

En el cuadro anterior nos muestra como los comportamientos de los individuos, la estructura de la organización y los procesos organizacionales pueden influir en la percepción e interpretación del clima organizacional en el individuo, obteniendo como resultado un rendimiento tanto individual, de grupo o de tipo organizacional.

Es posible que dentro de una misma organización existan varios tipos de climas y sobre todo si es una empresa descentralizada, ya que cada departamento o área se va a manejar de acuerdo a sus necesidades y a las de sus empleados.

4.4.2 TIPOS DE CLIMAS ORGANIZACIONALES

Existen cuatro tipos de climas que se pueden dar en una organización, éstos pueden ser de tipo Autoritario Explotador o Paternalista y Participativo Consultivo o En Grupo.

Cada uno de estos climas explican la relación que existe entre la dirección y los subordinados, la manera en que se ejerce la autoridad, la forma de establecer los objetivos, los procesos de control, el tipo de comunicación y las técnicas motivacionales proporcionadas.

Según Likert, esos tipos de climas organizacionales también pueden ser definidos como Climas cerrados o Climas abiertos. En el primer clima puede entrar el tipo Autoritario Explotador y Paternalista y en el segundo el Participativo Consultivo y en Grupo.

Toda empresa que trate proporcionar un clima donde exista el respeto al individualismo y ofrezca oportunidades de crecimiento creando así mismo un grado de responsabilidad por parte del personal para que logren en conjunto con los objetivos organizacionales, se tendrá un rendimiento superior.

A continuación, se mostrará la clasificación de los climas organizacionales que se pueden encontrarán dentro de una empresa.

TIPO DE CLIMAS ORGANIZACIONALES

AUTORITARIO EXPLOTADOR	AUTORITARIO PATERNALISTA	CONSULTIVO	PARTICIPACIÓN EN GRUPO
<ul style="list-style-type: none"> - No existe confianza entre superior-subordinado - La formulación de objetivos y la toma de decisiones, solo se hacen en los niveles superiores y son dirigidas como órdenes y crean insatisfacción y resistencia - La comunicación es descendente que se recibe con desconfianza a causa de la distorsión de la información - Los procesos de control se realizan en los niveles superiores - Se consideran trabajos individualistas, no en equipos - La relación con los compañeros de trabajo es poca y con los superiores también - Se considera al personal como un recurso más de la empresa - El empleado no se siente motivado por que no es tomado en cuenta - Existe alta insatisfacción por parte de los empleados, en todo lo que respecta a su trabajo y a la organización - Las técnicas motivacionales utilizadas son: miedo, castigos, dinero, amenazas y en ocasiones otro tipo de incentivos no monetario. 	<ul style="list-style-type: none"> - La dirección se muestra un poco accesible entre superior-subordinado - Las decisiones son tomadas algunas en los principales niveles y en ocasiones en los niveles inferiores - Se procura establecer las políticas de una manera justa - La comunicación aún sigue siendo descendente y un poco en todos los sentidos - Existe cierto cuidado por parte de los subordinados al dirigirse a sus superiores y condescendencia por parte de los superiores - Se espiden órdenes un poco más abiertas a comentarios por parte de los subordinados y la resistencia disminuye un poco, pero no se hace pública - Los procesos de control continúan centralizados y en ocasiones se delegan a los niveles medios e inferiores - Se genera poco trabajo en equipo - Las relaciones en la organización se mantienen estables, pero sigue existiendo la insatisfacción por parte de los empleados ya que no pueden desarrollarse y crecer individualmente debido a que los superiores no los hacen responsables - Las técnicas motivacionales utilizadas son: recompensas, status, ego y en ocasiones castigos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Existe confianza en los empleados creando una retroalimentación - Las decisiones y políticas se siguen desarrollando en los niveles superiores, pero en decisiones de menor trascendencia, se les permite a los niveles inferiores hacerse cargo - Los objetivos son desarrollados por los superiores, pero previamente tomadas en cuenta las opiniones de los subordinados, rara vez existe resistencia - La comunicación comienza a dirigirse en forma descendente, ascendente y lateral - Existe más relación entre superior-subordinado creando un ambiente de confianza - Los proceso de control se comienzan a dar de arriba hacia abajo creando responsabilidades en todos los niveles - Se utilizan todas las técnicas posibles para motivar a los empleado, recurriendo a castigos ocasionales - Los empleados se sienten y se vuelven responsables - Comienzan a sentirse satisfechos en su trabajo, con sus compañeros y con la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> - La dirección tiene la suficiente confianza en sus empleados para delegar responsabilidades en todos los niveles - Los objetivos son desarrollados junto con los grupos, solo en caso de urgencia los establecerán los niveles superiores - La comunicación fluye hacia todos los sentidos sin distorsión alguna en la información - Las responsabilidades son fuertes en los procesos de control sobre todo en los niveles superiores - Se da el trabajo en equipo entre dirección y empleados, creando una relación de amistad y confianza - Los empleados se sienten motivados al saber que sus superiores tienen plena confianza en ellos y por consecuencia se sienten satisfechos provocando en ellos el establecimiento de nuevos objetivos de crecimiento y mejoramiento de los métodos de trabajo.

(Elaboración Propia en base a BRUNET;1992:33-36)

Una persona puede sentirse más satisfecha cuando trabaja en un clima cooperativa, no rígido en el que exista siempre una puerta abierta a la comunicación, con la certeza de que será tomado en cuenta para la toma de decisiones y que se le depositará la suficiente confianza en la medida en que la responda con responsabilidad y eficiencia.

A mi juicio el mejor clima organizacional es el que se acerque al Participativo Consultivo y Participativo en grupo en el que el personal se siente motivado por la participación y están satisfechos con su trabajo, son sus jefes y con sus compañeros de trabajo

En el siguiente tema se verá cómo la motivación y el clima organizacional influyen para que se de la satisfacción laboral.

4.5 SATISFACCIÓN LABORAL

Cuando las persona ingresan a una organización, continuamente experimentan necesidades y deseos que afectan el desempeño y rendimiento de su trabajo, éstas necesidades varían de una persona a otra y la manera en la que se les motive va a determinar su grado de satisfacción.

No es fácil determinar los factores que influyen para que una persona se sienta satisfecha en su trabajo, por lo que los administradores no solo se debe enfocar en el proceso administrativo, también es necesario que tengan un acercamiento con el ambiente físico e interno de la empresa para determinar si la situación actual que se está dando, está creando satisfacción a

los empleados y en caso de que exista alguna anomalía, el administrador debe tener la capacidad suficiente para llegar a resolverla.

Para entender este tema que está muy relacionado con la motivación, explicaré la definición de satisfacción laboral y algunos factores que influyen en ella.

4.5.1 DEFINICIÓN DE SATISFACCIÓN LABORAL

La satisfacción laboral se da cuando un empleado se siente contento y complacido cuando cumple con sus expectativas de trabajo, o bien, cuando la empresa proporciona un buen clima organizacional cubriendo también sus necesidades físicas, sociales, de seguridad y autorrealización.

“La satisfacción en el trabajo es un conjunto de sentimientos favorables o desfavorables con los que los empleados perciben su trabajo”. (KEITH;1991:203)

Según Larouche y Delorme, la satisfacción en el trabajo es “una resultante afectiva del trabajador a la vista de los papeles de trabajo que éste detenta... cuando un individuo puede encontrar dentro de los componentes de una organización una adecuación o una respuesta a sus necesidades entonces se puede postular que estará satisfecho” (BRUNET;1992:78-79)

Los administradores deben conocer y considerar el objetivo que persigue el individuo en su trabajo, el cuál servirá para poder vincularlo al objetivo organizacional y al hacerlo, el individuo se sentirá con más ánimos para trabajar.

Al igual que el proceso de motivación, la satisfacción del empleado debe estar en constante mantenimiento. Los administradores no pueden establecer un plan en el que tomen en cuenta las necesidades que tiene un empleado en determinada etapa de su trabajo y después olvidarse de verificar si se satisficieron sus necesidades, porque éstas pueden cambiar repentinamente.

Es posible que las personas que ocupan los niveles superiores, se sientan más satisfechas con sus trabajos que las personas de nivel operativo, ya que cuentan con mejores sueldos, mejores oficinas, mejores condiciones de trabajo, etc. Si las empresas desean incrementar el grado de satisfacción de sus empleados, deben considerar entre otras cosas, los siguientes factores.

4.5.2 FACTORES QUE INFLUYEN EN LA SATISFACCIÓN LABORAL

Anteriormente en el tema de Rendimiento se mencionó el Ambiente Físico de la empresa como un factor que influye ya sea para el incremento o disminución del rendimiento. En la satisfacción laboral influye un factor similar como lo es el Diseño Del lugar de Trabajo, que tiene que ver más con los espacios en los que se desempeña un trabajador.

4.5.2.1 DISEÑO DEL LUGAR DE TRABAJO

Al proporcionarle al personal de una empresa un área de trabajo agradable con espacios grandes, bien arreglados y distribuidos en los cuáles pueda desempeñarse eficientemente y se sienta cómodo, va a influir en su rendimiento y satisfacción laboral.

a) Tamaño

El tamaño de las oficinas o del área de trabajo, van a crear una satisfacción o insatisfacción en el trabajador, ya que si una persona tiene que compartir su oficina con dos o más compañeros de trabajo, éstos pueden sentirse limitados de espacio en el cual no podrán desarrollar sus actividades y les impedirá tener un rendimiento favorable. Además, casi siempre se considera un espacio más grande para los niveles gerenciales o dicho de otra manera, a mayor nivel jerárquico mayor espacio, generándoles así un estatus. Esas diferencias de tamaño, los niveles inferiores las van a tomar o percibir como si ellos se encontraran en los límites de la discrepancia, disminuyendo su satisfacción en el trabajo.

b) Distribución

Se refiere a la forma en que están situadas las instalaciones de la empresa y la distancia que existe entre éstas y las personas. Si mi departamento requiere de una constante interacción con otro departamento, a parte de la información que me pudieran dar por teléfono, fax o por correo electrónico, necesito estar visitándolo continuamente, pero si la distancia que se encuentra entre su departamento y el mío es distante, entonces mi rendimiento se verá afectado por la pérdida de tiempo que voy a tener al estarme trasladando de un lado a otro y no me voy a sentir a gusto al ir y venir a cada rato.

La distribución también se puede considerar dentro del área de trabajo, puede suceder que la forma en que está acomodado el mobiliario de oficina no es el adecuado para la realización de las actividades de una persona o simplemente, que el encargado de la oficina se sienta incómodo al estar sentado en una esquina, en el centro o a un costado, provocando con esto dos reacciones:

o se adapta a la distribución o buscará la manera de darle una logística al mobiliario de acuerdo sus necesidades, logrando de esta manera que se sienta satisfecho.

c) Privacia

Es la cantidad de espacio por persona y la distribución de este. Un nivel gerencial desea mayor privacia para desempeñarse efectivamente evitando distracciones, mientras que los niveles inferiores prefieren interactuar con sus compañeros de trabajo para evitar el aburrimiento en el caso de que sus actividades sean monótonas o carentes de interés. Además de que puede darse una comunicación informal ya que no existen barreras físicas, es decir, una pared divisoria entre cada trabajador, permitiendo de esta manera tener una visualización amplia de toda el área de trabajo. Entonces, la privacia va a depender tanto del nivel jerárquico, como de la complejidad del trabajo y los gustos y preferencias personales. Los encargados de distribuir las áreas de trabajo para que se logre un mejor desempeño y satisfacción en el trabajo es de los Diseñadores de Oficina los administradores pueden solicitar su ayuda en caso de que se presente ese tipo de problemas en su empresa.

Mientras que a unos empleados les puede satisfacer el diseño del lugar de trabajo, a otros los satisface algún cambio en el puesto que desempeñan, por eso a continuación se ofrecen tres posibles soluciones para obtener ese tipo de satisfacción.

4.5.3 POSIBLES SOLUCIONES PARA OBTENER SATISFACCIÓN LABORAL

Las actitudes de los empleados son esenciales para obtener la satisfacción que desean, por lo que hay que vigilarlas para determinar el enfoque que se le dará a éstas. Algunas posibles

soluciones tienen que ver con el puesto que desarrolla la persona. Se puede dar una rotación de puestos, una ampliación del puesto o un enriquecimiento del puesto como se había ya comentado anteriormente.

a) Rotación de puestos: es el cambio temporal o periódico que tiene un trabajador hacia otro puesto donde realizará otras tareas. Esto es recomendable cuando el trabajador sufre de rutina y de realizar actividades que no signifique algún desafío.

b) Ampliación del puesto: se trata de incrementar actividades al trabajo actual, con el fin de que no se sientan sus actividades monótonas o pierda el tiempo sin hacer nada. El problema de ampliar el puesto sería que las personas no maduraran la idea de que estos cambios mejorarán su desempeño y satisfacción laboral y lo tomen como una carga más de trabajo.

c) Enriquecimiento del puesto: consiste en hacer más interesante el puesto de trabajo, donde se incrementa la libertad e independencia del empleado, aumenta su responsabilidad al establecer sus propios objetivos y proporciona una retroalimentación para corregir su propio desempeño.

Para finalizar, es importante que además de proporcionar un ambiente físico placentero en la empresa, un diseño del lugar de trabajo con una buena logística y cambios en los puestos, también se puedan satisfacer las necesidades de los empleados por medio de incentivos monetarios, en especie o de reconocimiento para lograr un mejor rendimiento y satisfacción laboral. Los administradores deben poner atención en las actitudes de sus empleados periódicamente, ya que las necesidades tienden a cambiar de un rato a otro y si se saben manejar,

se logrará la satisfacción general en el empleo logrando que todos cooperen para alcanzar los objetivos organizacionales.

Un aspecto muy importante es que no se debe enfocar solo en el grado de satisfacción que tienen los niveles medios e inferiores, también los gerentes tienen necesidades humanas y si se encuentran insatisfechos, sus sentimientos desfavorables pueden extenderse hacia abajo influyendo en los demás departamentos.

En el siguiente capítulo se mostrarán los objetivos y la hipótesis generada en esta Tesis, donde se describirá los métodos de investigación utilizados para la recopilación de datos. Se verá que se aplicaron cuestionarios para detectar el estado de motivación y satisfacción que tienen los empleados y otro cuestionario fue dirigido a los gerentes para diagnosticar las deficiencias en sus satisfacciones y tomar medidas correctivas.

CAPÍTULO V

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

5.1 OBJETIVO GENERAL

Realizar una investigación que me permita conocer el grado de motivación que tienen los trabajadores de “Medina Automotriz de Uruapan, S.A. de C.V”, para ofrecer una propuesta de motivación que permita mejorar el rendimiento laboral y la satisfacción del personal.

5.1.1 OBJETIVOS PARTICULARES

- Investigar si la empresa aplica o hace uso de alguna teoría o técnica motivacional para incrementar el rendimiento y satisfacción laboral de sus empleados.
- Determinar cómo perciben los empleados el clima organizacional de la empresa, para analizar su grado de satisfacción.
- Conocer las necesidades del personal de la empresa.

Cumplimiento: El cumplimiento de los objetivos se alcanzarán mediante las entrevistas y cuestionarios que se aplicarán al personal de la empresa partiendo de la Gerencia General hacia los niveles medios e inferiores. Las entrevistas se realizarán de manera aleatoria ya que no se puede entrevistar a todos los trabajadores debido a que no pueden perder tiempo y desatender sus ocupaciones; por lo que respecta al Departamento de Administración se entrevistarán a 2 personas incluyendo al Gerente al Gerente Administrativo quien puede proporcionar una información más precisa. En el Departamento de Servicios se entrevistarán a 5 mecánicos y al encargado de Almacén del Departamento de Refacciones.

Los cuestionarios de aplicarán al Gerente General, a los gerentes de cada departamento y a los niveles medios e inferiores, ya que los cuestionarios van a proporcionar los datos requeridos para elaborar la propuesta. Al utilizar esta técnica de recopilación de datos, puede ser contestada con calma en el momento que consideren más apropiado los encuestados, además de que se da libertad para contestar con confianza lo que piensan y lo que sienten pudiendo omitir su nombre.

Se utilizará también la observación directa en el momento en que el personal esté laborando, con la finalidad de detectar aquello que se pudiera omitir en las entrevistas y en los cuestionarios, así como corroborar la información por escrito con la información obtenida por medio de la observación.

La investigación se llevará a cabo con las 39 personas que conforman la empresa y se considera que es un número reducido para realizar una muestra.

5.2 HIPÓTESIS

“La falta de motivación provoca que los empleados se encuentren insatisfechos y se tenga un bajo rendimiento laboral”.

5.3 INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL Y DE CAMPO

Para el desarrollo de la investigación de la presente tesis, se hizo necesaria la utilización tanto de la investigación documental como de campo, cada una proporcionando información relevante para la comprensión del tema central de esta tesis: “La motivación”.

5.3.1 INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL

La primera parte de la Tesis, consistió en la fundamentación teórica de los aspectos que influyen para que se genere una motivación, con el fin de corroborar con la propuesta que se ofrecerá para mejorar el rendimiento y satisfacción laboral.

a) Materiales de Trabajo

La mayor parte teórica que se desarrolló en la tesis fue recabada de libros y cuadernos con los que cuenta la Biblioteca de la Universidad Don Vasco, así como de algunos libros personales.

Los antecedentes históricos de la empresa, el organigrama y la descripción de puestos, fueron proporcionados por "Medina Automotriz de Uruapan, S.A. de C. V.", empresa en la cual se desarrolló la tesis.

5.3.2 INVESTIGACIÓN DE CAMPO

En la elaboración del trabajo de campo se requirieron varias técnicas para la recopilación de datos e información, las cuales me permitieron saber realmente cuál es el grado de satisfacción y motivación del personal.

a) Observación Directa

Se observó a los empleados mientras se encontraban desarrollando sus actividades diarias en la empresa, con el objetivo de corroborar algunos datos con la información que se obtuviere por escrito.

b) Entrevista

Se entrevistaron a 5 mecánicos del departamento de Servicios, al encargado de almacén del departamento de Refacciones y 2 empleados del departamento de Administración, así como al Gerente Administrativo, esto con la finalidad de comprender algunos puntos que quedaron vagos en los cuestionarios y determinar la percepción que tiene cada una de las partes.

c) Cuestionario

Se diseñaron tres tipos de cuestionarios, unos para los niveles medios e inferiores, otro para los gerentes y uno último para el Gerente General, éste cuestionario cuenta con las mismas preguntas que el de los gerentes departamentales, solo que se omitieron algunas de menor importancia para agilizar las contestaciones. Se aplicaron los cuestionarios a 28 empleados de los niveles medios e inferiores y a los 6 gerentes que conforman la empresa, lo cual el número total de encuestados fue de 34 de los 39 con lo que cuenta la empresa, el personal restante no fueron localizados en el momento de visitar a la empresa y otros no tuvieron tiempo para contestarlos.

Los cuestionarios fueron formulados en su gran mayoría por preguntas cerradas con el fin de agilizar la contestación, de que no se hiciera pesado y de que la información fuera lo más objetiva posible. El objetivo de la aplicación de dichos cuestionarios fue el conocer los sentimientos de los trabajadores con respecto a su trabajo, a su jefe y al ambiente de la empresa y

determinar el estado de motivación y satisfacción laboral para ver su repercusión en el rendimiento.

A continuación se presentan los formatos de los cuestionarios utilizados para la recolección de datos, cada uno con el número de personas que contestaron las preguntas, así como los comentarios hechos por cada uno.

CUESTIONARIO APLICADO AL GERENTE GENERAL

El presente cuestionario tiene por objetivo recabar la información necesaria para determinar el estado de motivación y satisfacción que tiene el personal de "Medina Automotriz de Uruapan, S.A. de C.V."

La información recabada en este cuestionario se manejará de manera anónima y confidencial.

PARTE I APECTOS GENERALES DEL TRABAJO

Conteste las preguntas siguientes lo más honestamente posible y encierre en un círculo la respuesta que se ajuste a su modo de pensar.

1.- ¿Cómo fue el trato que recibí al ingresar a la empresa?

Excelente Bueno Regular Malo

2.- ¿Al inicio de sus labores, le mostraron las instalaciones con las que cuenta la empresa?

Sí No Algunas

3.- ¿Le presentaron a sus compañeros de trabajo?

Sí No Solo algunos

4.- ¿Cómo ve de manera general las condiciones de trabajo de la empresa?

Excelentes Buenas Regulares Malas

PARTE II CONSIDERACIONES QUE TIENE EL GERENTE CON SUS SUBORDINADOS

5.- ¿Toma usted en cuenta las ideas o sugerencias que tiene su subordinado para mejorar sus actividades?

Sí A veces Casi nunca Nunca

6.- Cuando desea implantar un cambio o mejora ¿toma en cuenta al subordinado antes de hacerlo?

Sí No A veces

7.- ¿Suele explicarle las razones que se tienen para realizar el cambio?

Sí No

8.- ¿Usted ayuda y apoya a su subordinado para que se desempeñe mejor?

Sí No ✓ Solo en algunos aspectos

9.- ¿Trata de comprender el punto de vista del otro?

✓ Sí No

10.- ¿Es estricto con algunos subordinados y condescendiente con otros?

Sí ✓ No

11.- ¿Pasa por alto quejas que le parecen sin importancia?

Sí ✓ No A veces

12.- ¿Cree que cuando un jefe es demasiado amistoso con sus subordinados le pierden el respeto u olvidan la relación superior-subordinado?

Sí ✓ No

13.- ¿Cómo considera que es la relación que tiene con sus subordinados?

Excelente ✓ Buena Regular Mala

14.- ¿Explica las razones que justifican una orden?

Sí No ✓ En ciertas ocasiones

15.- ¿Tiende a ser impaciente?

✓ Sí No

16.- ¿Elogia a sus subordinados cuando la situación lo amerita?

✓ Sí No

17.- ¿Alaba el buen trabajo, lo mismo que critica el malo?

✓ Sí No

18.- ¿Se abstiene de regañar a sus subordinados cuando están frente a los demás?

Sí ✓ No

19.- Cuando surgen problemas laborales generalmente son:

Resueltos Parcialmente resueltos No son resueltos

20.- ¿Cómo considera que es el trato que le da a sus subordinado?

Excelente Bueno Regular Malo

21.- ¿Se interesa en lo que le pasa a su subordinados?

Sí No

22.- ¿Cómo considera que es la comunicación que existe entre usted y su subordinado?

Excelente Buena Regular Deficiente

PARTE III DETERMINACIÓN DE LA MOTIVACIÓN IMPARTIDA POR LOS GERENTES

23.- ¿Considera que la motivación es un factor importante tanto para la integración personal, como para el rendimiento de los trabajadores?

Sí No

24.- ¿Motiva usted a sus subordinados?

Sí No

25.- Si su respuesta es afirmativa: ¿de qué manera los motiva?

Haciéndoles ver lo cerca que están de las metas predeterminadas y que son capaces.

26.- Enumere los siguientes factores del 1 al 10 de acuerdo a lo que usted considera que es lo más importante que se le debe proporcionar a los trabajadores para que se sientan motivados, tomando en cuenta el número 1 como el más importante y el 10 como el menos importante.

FACTORES	IMPORTANCIA
• Buen sueldo	5
• Condiciones cómodas de trabajo	8
• Promoción/oportunidades de crecimiento	4
• Un trabajo interesante	1
• Seguridad en el trabajo	6
• Buenos compañeros de trabajo	9
• Reconocimiento por un trabajo bien hecho	3
• Servicio o seguro médico	7
• Un trato justo y respetuoso	2
• Un buen jefe	10

27.- ¿Otorga reconocimientos morales a sus trabajadores?

Sí No ✓ A veces

28.- ¿Qué tipo de reconocimientos otorga?

- a) ✓ Reconocimientos verbales
- b) Reconocimientos por escrito (como diplomas o cartas personales)
- c) Publicaciones mensuales como el mejor trabajador
- d) Rifas de dinero o de artículos
- e) Bonos por productividad
- f) Capacitaciones
- g) Mejores condiciones físicas de trabajo
- h) Otro _____

PARTE IV DETERMINACIÓN DEL AGOTAMIENTO DE LOS GERENTES Y SU SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO

29.- El trabajar en esta empresa lo hace a usted sentirse: *(puede elegir más de una opción)*

- a) ✓ Autorrealizado
- b) Parte importante de la empresa
- c) Que mis opiniones valen
- d) ✓ Seguro económicamente
- e) Motivado ✓
- f) Que soy una simple máquina de trabajo
- g) Frustrado

30.- En el tiempo que lleva trabajando en la empresa, ¿ha tenido algún problema por insignificante que parezca con sus subordinados?

✓ Sí No

31.- En caso de que la respuesta haya sido afirmativa: Mencione que clase de problemas ha tenido y con quién.

Dificultades para vencer la renuencia de un empleado de refacciones para que se capacite más y cambie de su actitud de servicio hacia los clientes.

32.- Analice como ha sido su vida durante el tiempo que lleva trabajando y evalúe la medida en que los siguientes síntomas se han presentado en usted. Escriba el número que corresponda tomando en cuenta lo siguiente:

1. Siempre 2. Frecuentemente 3.- En algunas ocasiones 4. Rara vez 5. Nunca/No

- 3 Me siento cansado aún cuando duermo el tiempo necesario
- 4 En ocasiones me siento insatisfecho
- 4 Me siento triste sin ninguna razón aparente
- 5 Soy olvidadizo
- 2 Soy irritable y cortante con los demás
- 5 Tengo problemas al dormir

- 5 Me enfermo
- 4 Mi actitud hacia el trabajo es de indiferencia
- 4 Tengo conflictos con los demás
- 4 Mi rendimiento en el trabajo no es el deseable
- 5 Consumo alcohol, café o fármacos o fumo cigarrillos para disminuir el estrés o agotamiento
- 3 No me puedo concentrar como lo hacía antes
- 5 Me aburro fácilmente
- 5 Me siento frustrado

Sobrecarga

- 2 Mi trabajo interfiere con mi vida privada
- 3 Tengo mucho que hacer y muy poco tiempo para hacerlo
- 4 La carga de trabajo afecta mi rendimiento

CUESTIONARIO APLICADO A LOS GERENTES

El presente cuestionario tiene por objetivo recabar la información necesaria para determinar el estado de motivación y satisfacción que tiene el personal de "Medina Automotriz de Uruapan, S.A. de C.V."

La información recabada en este cuestionario se manejará de manera anónima y confidencial.

PARTE I APECTOS GENERALES DEL TRABAJO

Conteste las preguntas siguientes lo más honestamente posible y encierre en un círculo la respuesta que se ajuste a su modo de pensar.

1.- ¿Cómo fue el trato que recibí al ingresar a la empresa?

Excelente (1) Bueno (4) Regular Malo

2.- ¿Al inicio de sus labores, le mostraron las instalaciones con las que cuenta la empresa?

Sí (4) No (1) Algunas

3.- ¿Le presentaron a sus compañeros de trabajo?

Sí (4) No Solo algunos (1)

4.- ¿Le informaron las políticas, reglas y normas de la empresa?

Sí (5) No Solo algunas

5.- En caso de que la respuesta haya sido afirmativa: ¿usted cuenta con esa información por escrito?

Sí (2) No (3)

6.- ¿Sus funciones, objetivos y actividades le fueron informadas?

Sí, desde el principio (4) Solo algunas (1) Aún no se realmente cuales son

7.- En caso de que la respuesta haya sido afirmativa: ¿usted cuenta con esa información por escrito?

Sí (3) No (2)

8.- ¿Se le ha impartido algún curso o capacitación en el periodo que lleva trabajando?

Sí (5) ¿cuantas veces? en promedio 5 No ¿porqué? _____

9.- En caso de que la respuesta sea positiva: ¿La capacitación o curso recibido cumplió con sus expectativas?

Sí, aprendí mucho (5) Aprendí poco No me sirvió la información No aprendí nada

10.- ¿Le agrada su trabajo?

Sí (5) Más o menos No

11.- ¿Qué tan interesante considera que es su trabajo?

Muy interesante (4) Interesante (1) Poco interesante Nada interesante

12.- ¿Cree usted que estaría mejor en otro trabajo?

Sí (2) No (3)

13.- ¿Cómo ve de manera general las condiciones de trabajo de la empresa?

Excelentes (1) Buenas (4) Regulares Malas

14.- ¿Qué piensa de su sueldo en comparación con los que pagan otras empresas por este mismo trabajo que desempeña?

En otras empresas es mejor Aquí está mejor (2) Son iguales (3) Lo ignoro

PARTE II CONSIDERACIONES QUE TIENE EL GERENTE CON SUS SUBORDINADOS

15.- ¿Toma usted en cuenta las ideas o sugerencias que tiene su subordinado para mejorar sus actividades?

Sí (4) A veces (1) Casi nunca Nunca

16.- Cuando desea implantar un cambio o mejora ¿toma en cuenta al subordinado antes de hacerlo?

Sí (4) No A veces (1)

17.- ¿Suele explicarle las razones que se tienen para realizar el cambio?

Sí (5) No

18.- ¿Usted ayuda y apoya a su subordinado para que se desempeñe mejor?

Sí (4) No Solo en algunos aspectos (1)

19.- ¿Trata de comprender el punto de vista del otro?

Sí (5) No

20.- ¿Es estricto con algunos trabajadores y condescendiente con otros?

Sí (3) No (2)

21.- ¿Pasa por alto quejas que le parecen sin importancia?

Sí (2) No (1) A veces (2)

22.- ¿Cree que cuando un jefe es demasiado amistoso con sus subordinados le pierden el respeto u olvidan la relación superior-subordinado?

Sí (1) No (4)

23.- ¿Cómo considera que es la relación que tiene con sus trabajadores y con los demás gerentes?

Excelente Buena (3) Regular (2) Mala

24.- ¿Explica las razones que justifican una orden?

Sí (3) No (1) En ciertas ocasiones (1)

25.- ¿Tiende a ser impaciente?

Sí (3) No (2)

26.- ¿Elogia a sus subordinados cuando la situación lo amerita?

Sí (3) No (2)

27.- ¿Alaba el buen trabajo, lo mismo que critica el malo?

Sí (5) No

28.- ¿Se abstiene de regañar a sus subordinados cuando están frente a los demás?

Sí (2) No (3)

29.- Cuando surgen problemas laborales generalmente son:

Resueltos (5) Parcialmente resueltos No son resueltos

30.- ¿Cómo considera que es el trato que le da a sus subordinado?

Excelente Bueno (5) Regular Malo

31.- ¿Se interesa en lo que le pasa a su subordinado?

Sí (5) No

32.- ¿Cómo considera que es la comunicación que existe entre usted y su subordinado?

Excelente Buena (3) Regular (2) Deficiente

PARTE III DETERMINACIÓN DE LA MOTIVACIÓN IMPARTIDA POR LOS GERENTES

33.- ¿Considera que la motivación es un factor importante tanto para la integración personal, como para el desempeño eficiente de los trabajadores?

Sí (5) No

34.- ¿Motiva usted a sus subordinados?

Sí (3) No (2)

35.- Si su respuesta es afirmativa: ¿de qué manera los motiva?

Pláticas motivacionales donde se comenta lo cerca que están de las metas y que son capaces de alcanzarlas, reconocimientos verbales y públicos, premios e incentivos.

36.- Enumere los siguientes factores del 1 al 10 de acuerdo a lo que usted considera que es lo más importante que se le debe proporcionar a los trabajadores para que se sientan motivados, tomando en cuenta el número 1 como el más importante y el 10 como el menos importante.

<u>FACTORES</u>	<u>IMPORTANCIA</u>
• Buen sueldo	1
• Condiciones cómodas de trabajo	3
• Promoción/oportunidades de crecimiento	5
• Un trabajo interesante	8
• Seguridad en el trabajo	2
• Buenos compañeros de trabajo	7
• Reconocimiento por un trabajo bien hecho	6
• Servicio o seguro médico	10
• Un trato justo y respetuoso	9
• Un buen jefe	4

37.- ¿Otorga reconocimientos morales a sus trabajadores?

Sí (5) No

38.- ¿Qué tipo de reconocimientos otorga? *(puede elegir más de una opción)*

- Reconocimientos verbales (6)
- Reconocimientos por escrito (como diplomas o cartas personales) (1)
- Publicaciones mensuales como el mejor trabajador
- Rifas de dinero o de artículos (1)
- Bonos por productividad
- Capacitaciones (4)
- Mejores condiciones físicas de trabajo (1)
- Otro _____

PARTE IV DETERMINACIÓN DEL AGOTAMIENTO DE LOS GERENTES Y SU SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO

39.- El trabajar en esta empresa lo hace a usted sentirse: *(puede elegir más de una opción)*

- | | |
|------------------------------------|---|
| Autorrealizado (1) | Motivado (5) |
| Parte importante de la empresa (3) | Que soy una simple máquina de trabajo (1) |
| Que mis opiniones valen | Frustrado (2) |
| Seguro económicamente (4) | |

40.- En el tiempo que lleva trabajando en la empresa, ¿ha tenido algún problema por insignificante que parezca ya sea con la Gerencia General, con sus subordinados, con los otros departamentos o con sus propias actividades de trabajo?

- Sí (3) No (2)

41.- En caso de que la respuesta haya sido afirmativa: Mencione que clase de problemas ha tenido y con quién.

Problemas de comunicación, desacuerdos en la forma de operar de los gerentes de otros departamentos, renuencia al cambio de actitud y capacitación de algún empleado.

42.- Analice como ha sido su vida durante el tiempo que lleva trabajando y evalúe la medida en que los siguientes síntomas se han presentado en usted. Escriba el número que corresponda tomando en cuenta lo siguiente:

1. Siempre 2. Frecuentemente 3.- En algunas ocasiones 4. Rara vez 5. Nunca/No

- 3 Me siento cansado aún cuando duermo el tiempo necesario
- 3 En ocasiones me siento insatisfecho
- 3 Me siento triste sin ninguna razón aparente
- 4 Soy olvidadizo
- 3 Soy irritable y cortante con los demás
- 5 Tengo problemas al dormir
- 4 Me enfermo
- 5 Mi actitud hacia el trabajo es de indiferencia
- 4 Tengo conflictos con los demás

- 4 Mi rendimiento en el trabajo no es el deseable
- 4 Consumo alcohol, café o fármacos o fumo cigarros para disminuir el estrés o agotamiento
- 3 No me puedo concentrar como lo hacía antes
- 4 Me aburro fácilmente
- 4 Me siento frustrado
- 5 No me gusta ir a trabajar

Sobrecarga

- 2 Mi trabajo interfiere con mi vida privada
- 2 Tengo mucho que hacer y muy poco tiempo para hacerlo
- 4 La carga de trabajo afecta mi rendimiento

Aburrimiento

- 5 Mi trabajo no es ningún desafío
- 3 La mayoría del tiempo lo gasto en tareas rutinarias
- 5 Tengo pocas cosas que hacer
- 3 Estoy sobrecalificado para el trabajo que desempeño

Falta de información

- 5 No estoy seguro de las responsabilidades de mi trabajo
- 5 No cuento con la información suficiente para poder trabajar
- 4 Las demás personas con las que trabajo ignoran lo que hago
- 5 No estoy consciente de lo que hago bien o mal en mi trabajo
- 4 Ignoro lo que mi supervisor opina de mi desempeño

Conflictos

- 3 Estoy en medio de conflictos
- 4 Estoy en desacuerdo con mis compañeros
- 4 Estoy en desacuerdo con mi superior
- 4 Estoy en desacuerdo con otros departamentos
- 4 No consigo lo que necesito para desempeñar mi trabajo

CUESTIONARIO APLICADO A LOS EMPLEADOS

El presente cuestionario tiene por objetivo recabar la información necesaria para determinar el estado de motivación y satisfacción que tiene el personal de "Medina Automotriz de Uruapan, S.A. de C.V."

La información recabada en este cuestionario se manejará de manera anónima y confidencial.

PARTE I APECTOS GENERALES DEL TRABAJO

Conteste las preguntas siguientes lo más honestamente posible y encierre en un círculo la respuesta que se ajuste a su modo de pensar.

1.- ¿Cómo fue el trato que recibí al ingresar a la empresa?

Excelente (3) Bueno (21) Regular (4) Malo

2.- ¿Al inicio de sus labores, le mostraron las instalaciones con las que cuenta la empresa?

Sí (11) No (9) Algunas (8)

3.- ¿Le presentaron a sus compañeros de trabajo?

Sí (13) No (5) Solo algunos (10)

4.- ¿Le informaron las políticas, reglas y normas de la empresa?

Sí (13) No (10) Solo algunas (5)

5.- En caso de que la respuesta haya sido afirmativa: ¿usted cuenta con esa información por escrito?

Sí (9) No (19)

6.- ¿Sus funciones, objetivos y actividades le fueron informadas?

Sí, desde el principio (16) Solo algunas (11) Aún no se realmente cuales son (1)

7.- En caso de que la respuesta haya sido afirmativa: ¿esa información le fue entregada por escrito?

Sí (5) No (23)

8.- El desarrollo de mi trabajo:

Ya sabía hacerlo (12) Lo aprendí sobre la marcha (8) Necesité capacitación (8)

9.- ¿Se le dio una capacitación previa a su trabajo?

Sí (13) No (15)

10.- ¿Se le ha impartido alguna capacitación en el periodo que lleva trabajando?

Sí (20) ¿cuantas veces? en promedio 12 No (8) ¿porqué? no quieren, no hay apoyo

11.- En caso de que la respuesta sea positiva: ¿La capacitación recibida cumplió con sus expectativas?

Sí, aprendí mucho (23) Aprendí poco (5) No me sirvió la información No aprendí nada

12.- ¿Le agrada su trabajo?

Sí (21) Más o menos (7) No

13.- ¿Qué tan interesante considera que es su trabajo?

Muy interesante (16) Interesante (8) Poco interesante (4) Nada interesante

14.- ¿Cree usted que estaría mejor en otro trabajo?

Sí (18) No (10)

15.- ¿Cómo ve de manera general las condiciones de trabajo de la empresa?

Excelentes (1) Buenas (15) Regulares (9) Malas (3)

16.- ¿Cree que le espera un buen porvenir si continua trabajando en esta empresa?

Sí (12) No (9) Podría ser en caso de que (7) ascenso, cambio de puesto, cumplan con lo prometido, mejor sueldo, más apoyo.

17.- ¿Qué piensa de su sueldo en comparación con los que pagan otras empresas por este mismo trabajo que desempeña?

En otras empresas (14) Aquí está mejor (4) Son iguales (5) Lo ignoro (5)
es mejor

PARTE II CONSIDERACIONES QUE TIENE LA EMPRESA CON EL EMPLEADO

18.- ¿Es tomado en cuenta cuando propone alguna idea o sugerencia para mejorar sus actividades?

Siempre (2) A veces (20) Casi nunca (4) Nunca (2)

19.- ¿Cuándo la empresa desea implantar un cambio, se les es tomado en cuenta antes hacerlo?

Sí (4) No (7) A veces (17)

20.- ¿Por parte de quien recibe más apoyo?

Gerencia General (3) Su jefe (16) Otro departamento Algún compañero (9) De Nadie

21.- ¿Su jefe es estricto con algunos trabajadores y considerado con otros?

Sí (13) No (15)

22.- ¿Su jefe se abstiene de regañarlo cuando está frente a los demás?

Sí (16) No (12)

23.- ¿Su jefe trata de comprender su punto de vista?

Sí (14) No (14)

24.- ¿Su jefe suele darle explicaciones cuando se le da una orden?

Sí (21) No (7)

25.- Cuando surgen problemas laborales generalmente son:

Resueltos (8) Parcialmente resueltos (17) No son resueltos (3)

26.- ¿Su jefe le reconoce cuando realiza un buen trabajo?

Sí (9) No (10) Rara vez (9)

27.- ¿Cómo considera el trato que tiene su jefe con usted?

Excelente (2) Bueno (12) Regular (13) Malo (1)

28.- ¿Cree que se le está tratando en la empresa con consideración?

Sí (17) No (11) ¿porqué? no hacen caso de los problemas, son rígidos, juzgan

con respecto a otros departamentos, no reconocen lo malo.

29.- ¿Cree usted que la Gerencia se interesa por los empleados?

Sí (12) No (16)

30.- ¿cómo considera la comunicación que existe entre su jefe y usted?

Excelente (1) Buena (15) Regular (9) Deficiente (3)

PARTE III DETERMINACIÓN DEL ESTADO DE MOTIVACIÓN Y SATISFACCIÓN DEL EMPLEADO

31.- ¿Considera que la motivación es un factor importante tanto para la integración personal con los demás trabajadores de la empresa, como para mejorar su rendimiento en su trabajo?

Sí (28) No

32.- ¿Considera que tanto la empresa, como su jefe lo motivan para que tenga rendimiento y satisfacción laboral?

Sí (8) No (20)

33.- En caso de ser afirmativa la respuesta: ¿de qué manera lo motivan?

Por medio de incentivos, gratificaciones, capacitaciones, comisiones, resolviendo algunos

Problemas.

34.- ¿La empresa es insensible a mi individualidad?

Sí (16) No (12)

35.- El trabajar en esta empresa lo hace sentirse: *(puede elegir más de una opción)*

Autorrealizado (2) Motivado (4)
Parte importante de la empresa (13) Que soy una simple máquina de trabajo (10)
Que mis opiniones valen (2) Frustrado (5)
Seguro económicamente (6)

36.- Enumere los siguientes factores del 1 al 10 de acuerdo a los que usted considere que son los más importantes para estar satisfecho con su trabajo, tomando en cuenta el número 1 como el más importante y el 10 como el menos importante.

<u>FACTORES</u>	<u>IMPORTANCIA</u>
• Buen sueldo	1
• Condiciones cómodas de trabajo	10
• Promoción/oportunidades de crecimiento	3
• Un trabajo interesante	9
• Seguridad en el trabajo	4
• Buenos compañeros de trabajo	2
• Reconocimiento por un trabajo bien hecho	7
• Servicio o seguro médico	8
• Un trato justo y respetuoso	5
• Un buen jefe	6

37.- ¿Se le hacen reconocimientos morales?

Sí (7) No (21)

38.- ¿Qué le gustaría obtener en su trabajo? (*puede escoger más de una opción*)

- Reconocimientos verbales (9)
- Reconocimientos por escrito (como diplomas o cartas personales) (10)
- Publicaciones mensuales como el mejor trabajador (6)
- Rifas de dinero o de artículos (7)
- Bonos por productividad (14)
- Capacitaciones (18)
- Mejores condiciones físicas de trabajo (6)
- Otro (1) mejores equipos

39.- ¿Qué tipo de prestaciones le gustaría tener? (*puede escoger más de una opción*)

Seguro médico (7)	Cajas de ahorro (4)	Ayuda para matrimonio (3)
Vales de despensa (18)	Préstamos (4)	Otro _____

40.- ¿Las percepciones económicas que recibe le permiten satisfacer sus necesidades?

Sí (7)	Solo las más importantes (21)	No
	¿cuáles? <u>Alimento y vestido</u>	

41.- Si se le diera la oportunidad de escoger:

Me quedaría con (10)	Preferiría otro trabajo (11)	Trabajaría en otra empresa (7)
mi trabajo actual	dentro de la misma empresa	

42.- Escoga la afirmación que exprese mejor su satisfacción por su trabajo:

Lo detesto	Me da lo mismo (7)
Me gusta (13)	Me encanta (1)
No me gusta	Estoy entusiasmado con él (7)

43.- ¿Qué le gusta más?

Su trabajo (20) Lo que puede hacer en el tiempo libre (8)

44.- En el tiempo que lleva trabajando en la empresa, ¿ha tenido algún problema por insignificante que parezca ya sea con su jefe, con sus compañeros de trabajo, con otro departamento o con sus propias actividades de trabajo?

Sí (20) No (8)

45.- En caso de que la respuesta haya sido afirmativa: Mencione que clase de problemas ha tenido y con quién.

Algunos empleados llegan tarde y no hay sanción y los que llegan temprano no se les dice nada, hay mucha presión de trabajo, abuso de autoridad, no se tienen definidas las funciones, falta de comunicación, se quitan clientes, el área de servicios y almacén se mojan mucho.

PARTE IV DETERMINACIÓN DEL AGOTAMIENTO DEL EMPLEADO Y LAS SITUACIONES QUE LO MOLESTAN

46.- Clasifique los aspectos que le molestan de cada situación:

- El ambiente físico del trabajo el mobiliario y equipo de trabajo no es el adecuado, se moja mucho el área de servicios, malas instalaciones.
- La Administración no hacen mucho caso, no solucionan problemas, maltrato por parte del personal, son burocráticos, existe un ambiente tenso.
- Compañeros de trabajo muchos no están bien capacitados, existen problemas entre los compañeros, hay envidias e indiferencia.
- De los otros departamentos no respetan las normas, se culpan unos a otros, ignoran a los demás, en ocasiones se lavan las manos con otros departamentos.
- Tipo de trabajo no están definidas las funciones y no están por escrito, al igual que las políticas.
- Otro (especifique cuál) problemas con el jefe se servicios

47.- Analice como ha sido su vida durante el tiempo que lleva trabajando y evalúe la medida en que los siguientes síntomas se han presentado en usted. Escriba el número que corresponda tomando en cuenta lo siguiente:

1. Siempre 2. Frecuentemente 3. En algunas ocasiones 4. Rara vez 5. Nunca/No

3 Me siento cansado aún cuando duermo el tiempo necesario

3 En ocasiones me siento insatisfecho

5 Me siento triste sin ninguna razón aparente

4 Soy olvidadizo

5 Soy irritable y cortante con los demás

5 Tengo problemas al dormir

4 Me enfermo

3 Mi actitud hacia el trabajo es de indiferencia

3 Tengo conflictos con los demás

4 Mi rendimiento en el trabajo no es el deseable

4 Consumo alcohol, café o fármacos o fumo cigarrillos para disminuir el estrés o agotamiento

4 No me puedo concentrar como lo hacía antes

3 Me aburro fácilmente

4 Me siento frustrado

4 No me gusta ir a trabajar

Sobrecarga

- 5 Mi trabajo interfiere con mi vida privada
- 3 Tengo mucho que hacer y muy poco tiempo para hacerlo
- 3 La carga de trabajo afecta mi desempeño

Aburrimiento

- 4 Mi trabajo no es ningún desafío
- 3 La mayoría del tiempo lo gasto en tareas rutinarias
- 4 Tengo pocas cosas que hacer
- 4 Estoy sobrecalificado para el trabajo que desempeño

Castigos

- 4 Mi supervisor es muy severo en sus juicios
- 2 Mi trabajo no es tomado en cuenta
- 4 No soy aceptado por las personas con las que trabajo
- 5 Otra persona consiguió el ascenso que yo merecía

Falta de información

- 5 No estoy seguro de las responsabilidades de mi trabajo
- 4 No cuento con la información suficiente para poder trabajar
- 3 Las demás personas con las que trabajo ignoran lo que hago
- 4 No estoy consciente de lo que hago bien o mal en mi trabajo
- 2 Ignoro lo que mi supervisor opina de mi desempeño

Conflictos

- 4 Estoy en medio de conflictos
- 4 Estoy en desacuerdo con mis compañeros
- 4 Estoy en desacuerdo con mi supervisor
- 4 Estoy en desacuerdo con otros con otros departamentos
- 3 No consigo lo que necesito para desempeñar mi trabajo

5.4 ANÁLISIS DE DATOS

Para determinar la propuesta que se dará más adelante, es necesario conocer la situación actual en la que se encuentra el personal de la empresa en cuanto a su motivación, satisfacción y rendimiento laboral.

En los niveles medios e inferiores, se aplicaron 28 cuestionarios de 33 empleados que lo conforman, por lo tanto el porcentaje que le corresponde en base a los 33 empleados es del 85% del personal encuestado, sobre este porcentaje se calcularon los datos.

Por otro lado, el total de encuestas aplicadas incluyendo los niveles gerenciales fue de 34, por lo tanto el porcentaje que le corresponde en base a los 39 empleados que conforman la empresa es del 87%. El porcentaje que corresponde a los gerentes departamentales es el 100%, ya que todos contestaron los cuestionarios. El cuestionario del Gerente General se manejó de manera independiente del cuestionario y análisis de los gerentes departamentales. Algunos de los cálculos se realizarán por medio de una regla de tres, como se verá a continuación:

Porcentaje Total de personas encuestadas			Porcentaje Total de empleados de nivel medio e inferior encuestados		
Empleados	%		Empleados	%	
39	—	100	33	—	100
34	—	X = 87%	28	—	X = 85%

A través de los cuestionarios y entrevistas aplicadas, se obtuvo la información necesaria para detectar las siguientes situaciones:

5.4.1 ANÁLISIS DE DATOS RESPECTO AL GERENTE GENERAL

- 1.- El trato que recibió al ingresar a la empresa lo consideró excelente.
- 2.- Considera de manera general que las condiciones de trabajo son buenas.
- 3.- A veces toma en cuenta las ideas y sugerencias que tienen sus subordinados.
- 4.- También a veces toma en cuenta a sus subordinados antes de implantar un cambio.
- 5.- Suele explicar las razones que justifican un cambio
- 6.- Es equitativo con sus subordinados
- 7.- En ciertas ocasiones suele explicar las razones que justifican una orden.
- 8.- Tiende a ser impaciente ocasionando tensión en sus subordinados, lo que impide el cumplimiento eficiente de sus labores.
- 9.- Si elogia a sus subordinados cuando la situación lo amerita
- 10.- No se abstiene de regañar a sus subordinados cuando se encuentra frente a los demás.
- 11.- Se interesa en lo que le pasa a sus subordinados.
- 12.- Considera que es importante la motivación para la integración del personal y para mejorar el rendimiento.
- 13.- Opina que él motiva a sus subordinados, pero que solo a veces otorga reconocimientos morales.
- 14.- Al trabajar en esta empresa se siente motivado, autorrealizado y seguro económicamente.
- 15.- Se considera frecuentemente irritable y cortante con los demás.
- 16.- Frecuentemente su trabajo interfiere con su vida privada y en algunas ocasiones tiene sobrecarga de trabajo y poco tiempo para hacerlo.

5.4.2 ANÁLISIS DE DATOS RESPECTO A LOS GERENTES DEPARTAMENTALES

- 1.- El trato que recibió el 20% de los gerentes fue excelente, en tanto que el 80% opina que fue bueno por lo que se considera que existe buena atención hacia el personal de nuevo ingreso.
- 2.- El 80% conocieron a sus compañeros de trabajo al ingresar a la empresa, mientras que el 20% solo conoció a algunos compañeros.
- 3.- El 100% conocen las políticas, reglas y normas de la empresa, solo el 60% cuentan con éstas por escrito.
- 4.- El 80% conocen sus funciones, objetivos y actividades de su puesto y el 20% de ellos conocen solo algunas. Por otro lado, el 60% de ellos cuentan con esa información por escrito y el 40% restante solo las saben porque les fueron comentadas.
- 5.- El 100% ha recibido capacitaciones y cursos, por lo que esto habla de que la gerencia se interesa en que sus subordinados se encuentren preparados.
- 6.- Al 100% les agrada su trabajo, donde el 80% lo consideran muy interesante y el 20% lo consideran interesante, lo cual muestra que están satisfechos con su trabajo.
- 7.- El 40% opina que estarían mejor trabajando en otro lado.
- 8.- El 80% considera que son excelentes las condiciones de trabajo y el 20% las consideran buenas.
- 9.- El 40% piensan que su sueldo es mejor pagado en la actual empresa en la que laboran y el 60% piensan que son iguales los sueldos que pagan en otras empresa.
- 10.- El 80% toman en cuenta las ideas y sugerencias que tienen sus subordinados para mejorar sus actividades, así como los toman en cuenta antes de implantar un cambio, solo el 20% a veces las toman en cuenta.
- 11.- El 80% toman en cuenta a sus subordinados antes de implantar un cambio y el 20% a veces.

- 12.- El 100% suele explicar las razones que tienen para realizar un cambio.
- 13.- Dar explicaciones de las razones que justifican una orden permite que los empleados sepan los motivos que justifican esa orden y pueden acatarla con mayor aceptación. Es bueno que el 60% suela hacer eso.
- 14.- El 60% suele ser impaciente y la paciencia debe ser una cualidad esencial en la dirección de trabajadores.
- 15.- El 60% elogia a sus subordinados, siendo que los elogios no deben de olvidarse para motivar a las personas, siempre y cuando éstos sean sinceros. Si no se les reconoce a los empleados cuando hacen un buen trabajo, evitan que la próxima vez actúen con iniciativa.
- 16.- Los regaños frente a los demás ocasionan resentimientos y crean un conflicto interpersonal entre el gerente y subordinado. El 60% no se abstiene de regañarlos frente a los demás.
- 17.- El 100% considera que cuando se presentan problemas laborales, éstos son resueltos.
- 18.- Al 100% les parece que si tratan de comprender el punto de vista del otro.
- 19.- El 100% se interesa en lo que le pasa a sus subordinados.
- 20.- La motivación es considerada por el 100% como un factor importante para la integración del personal y para el rendimiento del trabajador.
- 21.- El 40% no motiva a sus subordinados.
- 22.- El 80% se siente motivado, un 20% autorrealizado, otro 60% a la vez se siente parte importante de la empresa y un 20% se siente como una máquina de trabajo y un 40% más se siente frustrado.
- 23.- El 100% otorga reconocimientos morales a sus trabajadores.
- 24.- El 60% siente que tienen sobrecarga de trabajo que llega a interferir en su vida privada.

5.4.3 ANÁLISIS DE DATOS RESPECTO A LOS EMPLEADOS

- 1.- El trato que recibieron al ingresar a la empresa, el 9% consideró que fue excelente, el 64% bueno y el 12% lo consideró regular.
- 2.- El 40% le informaron sus políticas, reglas y normas de la empresa, el 30% no las saben y solo el 15% conocen algunas. A diferencia que el 100% de los gerentes las conocen.
- 3.- Solo el 27% cuenta con esa información por escrito, provocando que el resto no conozcan lo que está permitido y lo que es prohibido.
- 4.- Al 49% le informaron sus funciones, objetivos y actividades, el 33% solo conoce algunas y el 3% aún no sabe realmente cuales son.
- 5.- El 70% no cuenta con esa información por escrito creando incertidumbre de que si lo que están realizando es lo correcto o si están teniendo duplicidad de trabajo ocasionando un bajo rendimiento. El 80% de los gerentes si cuentan con esta información por escrito.
- 6.- El 24% no ha tenido ninguna capacitación, cuando el 100% de los gerentes si.
- 7.- El 12% opina que su trabajo lo consideran poco interesante, ya que tienen actividades rutinarias y monótonas. El 24% lo consideran interesante y el 49% muy interesante.
- 8.- El 55% considera que estaría mejor en otro trabajo.
- 9.- El 9% opina que las condiciones de trabajo son malas, el 27% regulares, el 46% buenas y solo el 3% las consideró excelentes.
- 10.- Solo el 36% considera que le espera un buen porvenir si continua trabajando en esta empresa.
- 11.- El sueldo que perciben en comparación con el que paga otra empresa por el mismo trabajo que desempeñan, el 43% opina que es mejor en otras empresas, en tanto que a nivel gerencial el 40% dice que es mejor en esta empresa.

12.- El 6% opina que solo a veces es tomado en cuenta cuando propone alguna idea o sugerencia, el 12% dice que solo a veces, el 6% considera que nunca es tomado en cuenta y el 6% restante dice que siempre es tomado en cuenta.

13.- El 52% dice que a veces los toman en cuenta antes de implantar un cambio, el 21% dice que no es tomado en cuenta y el 12% opina que sí. Una vez más vemos una contradictoria ya que el 80% de los gerentes dicen que si los toman en cuenta.

14.- El 50% opina que su jefe no trata de comprender su punto de vista y el 100% de los gerentes dice lo contrario.

15.- Los problemas laborales son parcialmente resueltos según el 52%, el 27% dice que si son resueltos y el 9% que no los resuelven. Por otro lado el 100% de los gerentes dicen que si son resueltos. En caso de que no se resuelvan completamente los problemas, éstos seguirán latentes ocasionando que cada día se agraven más provocando que los empleados ya no confien en que sus jefes solucionarán los problemas.

16.- El 33% considera que la empresa no los tratan con consideración ya que hacen caso omiso de los problemas, son rígidos, juzgan con respecto a los otros departamentos y no reconocen lo malo.

17.- El 49% siente que la gerencia no se interesa por ellos, ocasionando una desmotivación al sentir que no se preocupan por lo que les pueda estar sucediendo. El 100% de los gerentes opinan lo contrario.

18.- El 100% considera que la motivación es un factor importante tanto para la integración del personal como los demás departamentos de la empresa, como para mejorar su rendimiento diario.

19.- El 61% dice que sus jefes no los motivan para que tengan rendimiento y satisfacción laboral y el 40% de los gerentes lo reconocen.

20.- el trabajar en esta empresa al 40% lo hace sentir parte importante, en tanto que el 30% opina que se siente como una simple máquina de trabajo creando un alto grado de desmotivación, el 15% se siente frustrado en tanto que el 40% de los gerentes también. Solo el 12% se siente motivado a diferencia del 80% de los gerentes.

21.- El 64% acepta no recibir ningún reconocimiento moral por parte de sus jefes, cosa contraria por parte del 100% de los gerentes que opinan que si lo hacen.

22.- Si se les diera la oportunidad de escoger el 33% preferiría otro trabajo dentro de la misma empresa, el 30% se quedaría con su trabajo actual y el 22% trabajaría en otra empresa.

23.- El 61% ha tenido problemas por que no tienen definidas sus funciones, por la falta de comunicación, por el abuso de autoridad, por la presión de trabajo, porque su área de trabajo se moja mucho por estar muy descubierto el taller y no arreglar las goteras en el almacén. Y por ultimo existe insatisfacción por algunos empleados que llegan temprano al trabajo y no se les reconoce, siendo que otros llegan tarde y no los sancionan.

24.- El 62% siente frecuentemente que su trabajo no es tomado en cuenta y un 40% opinó que también frecuentemente ignora lo que su superior opina de su desempeño.

CONCLUSIONES

La motivación siempre será tema de suma importancia para que los trabajadores se sientan satisfechos y su rendimiento sea eficiente. Hay que dedicarle tiempo para conocer y detectar aquello que desmotiva y motiva a los trabajadores para desarrollar y aplicar los incentivos adecuados para lograr un cambio en la actitud del personal de una empresa.

La motivación debe ser un mantenimiento constante, no se puede pensar que por lograr un cambio en determinada situación signifique que se va a mantener así por largo tiempo, existe la tendencia de que se estanque o ya no haya trascendencia, ya que las necesidades del ser humano pueden cambiar de un momento a otro. Debe existir una fuerte relación entre los administradores y el personal de la empresa para que se esté al tanto de la situación en la que se encuentra el trabajador, no solo se deben enfocar en proporcionar un ambiente físico agradable, ni en darle incentivos económicos para que se sienta motivado, también existen necesidades de afecto, que con el simple hecho de saludar cordialmente al trabajador y decir:

“Buenos días “¿cómo estás?, ¿cómo amaneciste hoy?, “te ves bien”, “estás haciendo un buen trabajo”, etc. Estas pequeñas expresiones pueden crear grandes cambios en las actitudes del personal.

A través de la motivación se puede lograr la satisfacción de los trabajadores, así como mejorar su rendimiento. Es aquí donde el administrador debe tener la capacidad de ser un líder para poder dirigir y motivar al personal, no para manipularlo, de modo de logre corregir aquellos detalles que provocan insatisfacción y se unifiquen los objetivos de cada trabajador con los de la

empresa para que cuando se alcance el éxito, todos queden satisfechos y orgullosos de que contribuyeron para lograrlo.

El hacerles ver a los trabajadores que son parte importante de la empresa para alcanzar los objetivos organizacionales, les hace sentir confianza en sí mismos y estarán dispuestos a colaborar con la mejor disposición, sintiéndose responsables de cumplir con sus propios objetivos y con los de la empresa.

No importa cuan avanzada se encuentre la empresa tecnológicamente y que cuente con las mejores instalaciones, los mejores procedimientos, una buena posición en el mercado o los mejores objetivos que alcanzar; si no se cuenta con el recurso humano, nada de lo anteriormente citado funcionará. Es y seguirá siendo importante contar con un personal motivado y satisfecho para que se logre el rendimiento esperado por la empresa.

No debemos olvidar que se debe predicar con el ejemplo y si la dirección o los administradores no se encuentran motivados o son insensibles a la individualidad de sus empleados, será difícil que de ahí fluya la motivación que tanto requieren los diferentes niveles jerárquicos.

Los objetivos planteados en la presente Tesis fueron alcanzados mediante la aplicación de entrevistas que se tuvieron con 5 mecánicos del Departamento de Servicios, con el encargado de almacén del departamento de Refacciones, con 2 trabajadores del Departamento de Administración y con el Gerente Administrativo, además de los cuestionarios aplicados a 34

personas que proporcionaron información relevante para alcanzar el cumplimiento de dichos objetivos.

La Hipótesis resultó ser válida ya que por medio de la observación, de las entrevistas y cuestionarios se detectó que la mayoría de los trabajadores de los niveles medios y sobre todo los niveles inferiores, no se sienten valorados, ni motivados por parte de sus superiores, reflejando un estado de ánimo neutro laborando algunos solo por necesidad y otros por que les gusta su trabajo. Pero reconocen que les gustaría que sus superiores les mostraran interés en el trabajo que desempeñan y se les hiciera algún reconocimiento ya sea verbal o por escrito, así como algunos otros incentivos que le ayudarían a sentirse satisfechos y entusiasmados por lo cual se desempeñaría mejor y su rendimiento incrementaría.

Todos los niveles jerárquicos reconocen la importancia que tiene la motivación para lograr un mejor rendimiento y satisfacción laboral, así como también aceptan que les gustaría que sus superiores los motiven y los tomen en cuenta para la toma de decisiones.

Muchos Psicólogos Industriales y estudiosos del tema han tratado de encontrar una fórmula mágica para motivar al ser humano, pero eso es difícil gracias a la complejidad de éste y del mundo cambiante en el que vive.

PROPUESTA

De acuerdo a la información proporcionada por los gerentes y los empleados de "Medina Automotriz de Uruapan, S.A. de C.V." en relación con las necesidades, deseos y grado de motivación detectado, puedo fundamentar esta propuesta en la Teoría Motivacional que a mi juicio es la que engloba todas las necesidades del ser humano, es la jerarquía establecida por el Psicólogo Abraham Maslow donde existen 5 niveles de necesidades: 1º necesidades físicas, 2º seguridad, 3º pertenencia, 4º estima y 5º autorrealización.

En este caso por que la situación lo amerita, me voy a enfocar un poco más en los niveles jerárquicos medios y sobre todo en los niveles inferiores con los que cuenta la empresa, ya que son los más afectados por la desmotivación. Esto lo pude corroborar con las encuestas y entrevistas, donde el 64% de los empleados se encuentran estancados en el 1º nivel de necesidades físicas de acuerdo a Maslow, ya que comentaron que el sueldo proporcionado por la empresa, les alcanza solo para satisfacer sus necesidades de alimento y vestido. Si no tienen satisfecha estas necesidades, es muy difícil que puedan avanzar al siguiente nivel.

Se observó que en el 2º nivel de seguridad no están satisfechos de trabajar en un área donde todo se moja en temporada de lluvias ocasionando que ellos también se mojen y se enfermen, además de crear posibles accidentes al estar laborando sobre un piso húmedo con tendencia a resbalarse. Por otro lado tienen inseguridad en estar realizando las funciones y actividades que les corresponden, ya que no todos cuentan con ellas por escrito y solo algunas fueron comentadas al inicio de sus labores y otras sobre la marcha o como fueran surgiendo .

En el 3° nivel de pertenencia, la mayoría del personal del departamento de servicios tienen fricciones con sus mismos compañeros de trabajo, con su jefe y con el departamento de ventas. En este nivel buscan tener buenas relaciones con todo el personal y sentirse aceptado.

En el 4° nivel de estima, los empleados quisieran sentirse reconocidos y valorados por sus jefes, que los tomen en cuenta cuando tienen problemas laborales, cuando quieren sugerir ideas para mejorar sus actividades, que los consideren para la toma de decisiones, que sus jefes les comenten lo que opinan de su desempeño, etc. Si no se satisface este nivel, la confianza de los empleados en sí mismos disminuirá y sentirán que sus esfuerzos son inútiles provocando desmotivación.

.Y por último, para llegar al 5° nivel de autorrealización necesitan haber satisfecho los niveles anteriormente mencionados; solo el 6% de los niveles medios e inferiores ha logrado llegar hasta aquí donde logran todo lo que se proponen utilizando sus habilidades al máximo, en tanto que a nivel gerencial el 80% se siente motivado al haber logrado satisfacer los primeros 4 niveles y solo el 20% se sienten autorrealizados.

Para finalizar esta propuesta habiendo analizado el grado de motivación que tienen los empleados y los gerentes se propone:

- 1.- Presentar a todos los trabajadores de nuevo ingreso a sus nuevos compañeros de trabajo, así como mostrar todas las instalaciones de la empresa para que se familiaricen con ellas y sepan en donde se encuentra cada departamento para que cuando se necesario no estén indagando o preguntando donde se encuentran.

2.- Informar y entregar por escrito a todo el personal, las políticas, reglas y normas de la empresa para que estén conscientes de lo que está permitido y lo que está prohibido para evitar problemas posteriores.

3.- Informar y entregar por escrito las funciones, objetivos y actividades a realizar en cada puesto con el fin de que el personal esté seguro de que lo que está haciendo es lo correcto, por que suele suceder que los empleados estén realizando una amplia variedad de actividades que no les corresponden obteniendo como resultado una duplicidad de trabajo, impidiendo lograr el rendimiento esperado por sus jefes.

4.-Ofrecer una ampliación, rotación o enriquecimiento de puestos con el fin de hacerles más interesante el trabajo al personal para evitar el aburrimiento y agotamiento laboral.

5.- Proporcionar iguales oportunidades de empleo y ascenso mediante la promoción de los trabajadores sin discriminación, utilizando el rendimiento como el principal criterio para que se sientan satisfechos con su trabajo y se evite que quieran trabajar en otro lado.

6.- Mejorar las instalaciones del área de servicios y el almacén para evitar que tanto como el mobiliario, equipo, artículos, autos y el personal que labora en esas áreas se mojen, con esto se sentirán más satisfechos de laborar ahí.

7.- Se debe tomar en cuenta a los empleados cuando den alguna sugerencia para mejorar sus actividades, ya que el que sabe más de un trabajo es el que ha venido ejecutándolo, cosa que le capacita para dar ideas que lo perfeccionen. A demás de que el jefe a su vez puede tener la oportunidad de satisfacer el deseo de reconocimiento que siente el trabajador.

8.- Cuando se vea la posibilidad de implantar un cambio, se recomienda tomar en cuenta a los empleados, ya que ellos pueden contribuir de manera significativa para que tenga mayor éxito el cambio, a demás que si se les toma en cuenta se evita la resistencia al cambio y ponen de su parte para que se implemente de una mejor manera dicho cambio.

9.- El apoyo que proporcionan los gerentes a sus empleados debe continuar de la misma manera para que exista la confianza de solicitar ayuda cuando sea necesario. Así como seguir explicando las razones que se tienen cuando se da una orden, ya que cuando el trabajador sabe el motivo siente que su jefe confía en él y ese sentimiento es indispensable para una correcta vinculación humana.

10.- Se sugiere que los gerentes no sean estrictos con algunos trabajadores y condescendientes con otros, ya que el trabajo en equipo puede irse a la borda. Se debe evitar el favoritismo por que la disciplina decrece y pueden existir resentimientos por parte de los otros trabajadores que no reciben el mismo trato.

11.- Cuando sea necesario regañar a un empleado, lo recomendable es hacerlo en privado, ya que si se hace en público el empleado puede sentirse humillado y puede provocar resentimientos.

12.- El tratar de comprender el punto de vista de otra persona no es algo fácil, se requiere que los gerentes tengan una actitud objetiva hacia los propios juicios e ideas, no solo es cuestión de escuchar, sino también ponerse en los zapatos del otro para saber como piensa y siente la otra persona y poder entonces comprenderla.

13.- Se recomienda que los gerentes sean pacientes con sus empleados, ya que si se muestra impaciencia para que las cosas se hagan con mayor rapidez, confunden, demoran y ponen nerviosos a los trabajadores y la tensión les impide el cumplimiento de su tarea ocasionando un bajo rendimiento y sienten que se les apresura en forma injusta.

14.- Cuando se presenten problemas laborales, aunque parezcan insignificantes, no pueden hacer caso omiso de ellos, ya que ninguna queja o problema carece de importancia para la persona que la formula, aún cuando carezca de justificación, no puede negarse el hecho de que el trabajador no lo crea así. Y mientras no se de solución o parcialmente se resuelvan, el problema seguirá existiendo y provocará mayores complicaciones si se toman a la ligera.

15.- Los gerentes no deben dejar de reconocer los méritos de los trabajadores, ya que se pueden ofender y se reservarán para colaborar y actuar con iniciativa. Los elogios deben ser sinceros y si alaban el buen trabajo de algún empleado no solo se les debe decir lo bien que lo están haciendo, también deben explicarles el porqué lo están haciendo bien, esto les permitirá a los empleados saber que acción o actividad están realizando bien y lo volverán a hacer cuando sea necesario. Para reforzar esta propuesta puede basarse en el tema 3.10 y 3.11 que habla de los reforzamientos.

16.-Se sugiere que los gerentes muestren más interés en los sentimientos de sus empleados, ya que de esta manera podrán determinar si se encuentran satisfechos o no. Al tomar esa actitud con ellos, les hará sentir que valen no solo como un recurso más de la empresa, sino como una persona que tiene sentimientos, necesidades, deseos y valores.

17.- Para evitar problemas de comunicación, se debe crear una atmósfera de confianza y una comunicación bidireccional entre la dirección y los trabajadores, así como departamental donde se pueda expresar libremente las opiniones y problemas que surjan en el área de trabajo. De esta manera se le permitirá sentirse tomado en cuenta y sus frustraciones desaparecerán al dejar fluir su ira o resentimiento como si fuera una válvula de escape. En este proceso el administrador o gerente debe ser cuidadoso al manejar la información recibida, por que si los comentarios recibidos involucran a más gente se debe ser discreto al solucionar los problemas, además de que si el comentario fue en contra de si mismo, se deben tomar las cosas de una forma madura y no tomar represalias o resentimientos, hay que tratar de comprender que son situaciones laborales y no tomarlas como cosas personales.

18.- No se debe olvidar que las necesidades de las personas pueden cambiar de un momento a otro, por lo que la motivación debe ser un mantenimiento continuo con el fin de que los empleados se encuentren satisfechos y su rendimiento no decaiga.

19.- Los reconocimientos morales forman parte del autoestima de los empleados. Con un simple saludo cordial, el mostrarse interesado en el trabajo de sus subordinados o con dar una palmada en la espalda pueden hacer sentir al trabajador que es tomado en cuenta., por eso éste tipo de reconocimientos son útiles para complementar las recompensas monetarias. En ocasiones el dinero juega un papel importante en la vida de una persona pero si éste se recibe en el momento en que se encuentran carentes otras necesidades, el dinero pasará a un segundo plano.

20.- Es recomendable modificar y actualizar la descripción de puestos que tiene la empresa y entregarla por escrito y hacerla del conocimiento a cada uno de los empleados, ya que el personal diariamente realiza diversas y diferentes actividades y funciones a las que se encuentran actualmente plasmadas por escrito, ocasionando que no se obtenga el rendimiento esperado creando a la vez una atmósfera de inseguridad al no saber realmente que es lo que tienen que hacer o que es lo que los superiores esperan de sus subordinados.

21.- Distribuir eficazmente la carga de trabajo que sienten algunos gerentes podría evitar que trabajen horas extras y esto interfiera en su vida privada.

22.-Para evitar que los empleados no vivan ignorante de lo que opina su jefe del desempeño que están teniendo, se sugiere que exista una retroalimentación entre superiores y subordinados, ya que los empleados se muestran ansiosos por obtener información acerca de cómo se desempeñan y saber si lo que están haciendo está bien o mal.

23.- El sueldo de los empleados se recomienda que sea aumentado, siempre y cuando esto entre dentro de las posibilidades de la empresa y se vea compensado de acuerdo con el rendimiento de cada trabajador, ya que el personal opina que con lo que perciben solo satisfacen sus necesidades primarias y no hay que olvidar la pirámide de las jerarquías de las necesidades ofrecida por Maslow donde se observa que el ser humano tiene más necesidades que satisfacer además de las

necesidades primarias (fisiológicas) y que la gente puede llegarse a frustrar si se quedan atoradas el primer nivel.

24.- Tener la capacidad para detectar y solucionar los conflictos intergrupales que existe entre el departamento de servicios y el de ventas, ya que el personal de *Servicios* comenta que a veces *Ventas* se lava las manos con ellos y en ocasiones les piden a los mecánicos cosas que no están dentro de su alcance realizar o que no les corresponde a ellos hacer.

25.- Realizar convivencias sociales en un lugar previamente establecido por los representantes de cada departamento por lo menos una vez al mes con el fin de limar asperezas con algunos empleados.

26.- Convocar juntas mensuales con 2 representantes de cada departamento (un gerente y un empleado), con el fin de que se discuta el cumplimiento de los objetivos departamentales, así como los problemas detectados en cada área y aportar una lluvia de ideas que sirvan para tomar acuerdos y dar las mejores soluciones en las que ambas partes salgan beneficiadas.

El realizar estas juntas mensuales, permite tener una retroalimentación fructífera, en la que todos los integrantes de la empresa se sientan tomados en cuenta.

27.- Permitir a los empleados formular sus propios objetivos de rendimiento para que adquieran mayor responsabilidad y los cumplan. Por otro lado, los gerentes deben apoyarlos y revisar que sus objetivos concuerden con los objetivos organizacionales.

28.- Perfeccionar los conocimientos técnicos y las capacidades de los trabajadores ofreciendo capacitación en el empleo y programas de perfeccionamiento profesional sobre todo a niveles medios e inferiores, para que su actitud mejore y se refleje en el trato con los demás compañeros y con la clientela.

PETICIONES HECHAS POR LOS EMPLEADOS

- 1.- Contar por escrito las funciones que deben realizar cada empleado en su puesto, así como las políticas y normas de la empresa.
- 2.- Que la empresa cumpla con lo que promete
- 3.- Un mejor sueldo
- 4.- Capacitaciones
- 5.- Premios de puntualidad
- 6.- Mejoramiento de las instalaciones del departamento de Servicios y Almacén
- 7.- Mejores maquinarias y equipos de trabajo
- 8.- Solucionar conflictos interdepartamentales e interpersonales
- 9.- Un trato justo por parte de los superiores
- 10.- Reconocimientos verbales
- 11.- Reconocimientos por escrito
- 12.- Publicaciones mensuales como el mejor trabajador
- 13.- Rifas en dinero o artículos
- 14.- Bonos de productividad
- 15.- Seguro médico
- 16.- Vales de despensa
- 17.- Cajas de ahorro
- 18.- Préstamos
- 19.- Ayuda para matrimonio

BIBLIOGRAFÍA

1.- BRUNET, Luc “El clima de trabajo en las organizaciones”.

Año: 1992 Páginas: 121

Editorial: Trillas

2.- CHIAVENATO, Idalberto “Introducción a la teoría general de la administración”.

Año: 1989 Páginas: 687

Editorial: McGraw-Hill

3.- DICCIONARIO ENCICLOPÉDICO SALVAT

Año: 1985 Vol. 9

Editorial: Salvat editores S.A. Barcelona

4.- FERNÁNDEZ, Arena José Antonio “El proceso Administrativo”.

Año: 1981 Páginas: 248

Editorial: Diana

5.- GHISELLE, Edwin G. “Psicología Industrial”.

Año: 1959 Páginas: 452

Editorial: Letras S.A. México

6.- KEITH, Davis “El comportamiento humano en el trabajo”.

Año: 1991 Páginas: 734

Editorial: McGraw-Hill

7.- KOONTZ, Harold “Administración”.

Año: 1985 Páginas: 758

Editorial: McGraw-Hill

8.- KOONTZ, O'DONELL, WEIHRICH "Elementos de Administración".

Año: 1987 Páginas: 636

Editorial: McGraw-Hill

9.- LANDSBERG, Max "El Tao de la Motivación".

Año: 2000 Páginas: 201

Editorial: Pados Ibérica S.A.

10.- POTTER, Beverly A. "Estrés y Rendimiento en el trabajo".

Año: 1991 Páginas: 81

Editorial: Trillas México

11.- REYES, Ponce Agustín "Administración de Empresas".

Año: 1986

Editorial: LIMUSA, S.A. de C.V.

12.- ROBBINS, Stephen P. "Comportamiento Organizacional".

Año: 1999 Páginas: 816

Editorial: PRENTICE HALL

13.- SERIE ADMINISTRACIÓN DINÁMICA "Guía de acción para la motivación del personal".

Año: 1977 Páginas: 91

Editorial: Diana

14.- SIEGEL, Laurence "Psicología Industrial".

Año: 1972 Páginas: 479

15.- TAYLOR W. Frederick y FAYOL Henry

Año: 1997 Páginas: 272

Editorial: Herrero Hermanos, SUCS, S.A. México

16.- WEXLEY, Kenneth N. "Conducta Organizacional y Psicología del personal".

Año: 1990 Páginas: 592

Editorial: CECSA

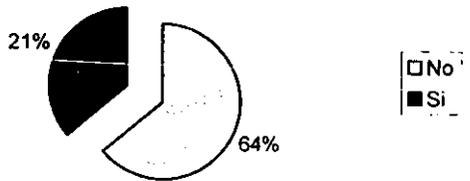
ANEXOS

¿Ud. cuenta con las políticas, reglas y normas de la empresa por escrito?



Más de la mitad del personal de la empresa no cuentan con las políticas, reglas y normas de la empresa por escrito, lo que ocasiona que no sepan lo que está permitido y lo que es prohibido.

¿Ud. cuenta con sus funciones, objetivos y actividades por escrito?



Un significativo porcentaje del personal no cuentan con sus funciones por escrito provocando inseguridad al empleado al no saber si lo que está haciendo es lo correcto o si está realizando actividades que no le corresponden impidiendo lograr el rendimiento esperado por la empresa.

Cuando surgen problemas laborales, generalmente son:

Empleados



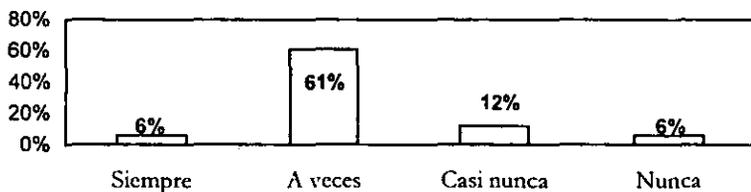
Gerentes



Los gerentes comentan que los problemas laborales que existen son resueltos, en tanto que el 52% de los empleados dicen que solo son parcialmente resueltos y el 9% reclaman que no son resueltos. Cuando los problemas no se resuelven totalmente los empleados ya no tienen confianza en que su jefe les de una solución, por lo cual se desmoralizan y se desmotivan.

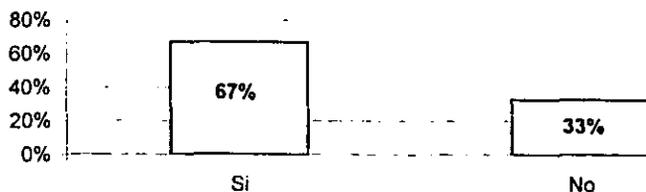
¿Es tomado en cuenta cuando propone alguna idea o sugerencia para mejorar sus actividades?

Empleados



¿Toma ud. en cuenta las ideas o sugerencias que tienen los subordinados para mejorar sus actividades?

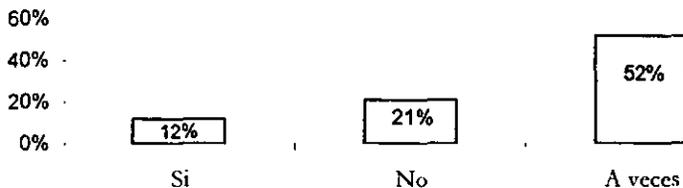
Gerentes



La diferencia de opiniones es grande, cuando el 61% de los empleados opinan que a veces son tomados en cuenta, el 67% de los gerentes opinan que siempre los toman en cuenta, lo que muestra que alguna de las partes está equivocada o perciben las cosas de diferente modo.

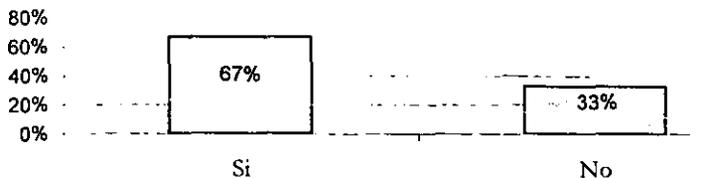
Cuando la empresa desea implantar un cambio, ¿se le es tomado en cuenta antes de hacerlo?

Empleados



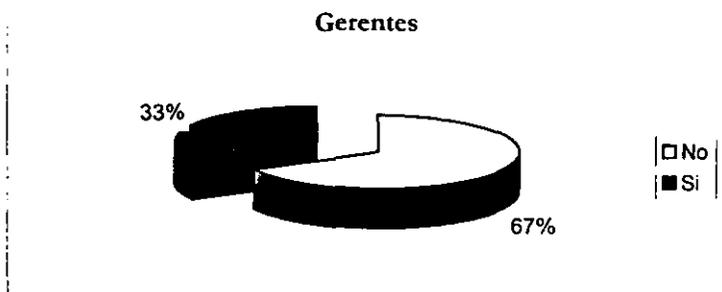
Cuando desca implantar un cambio o mejora, ¿toma en cuenta al subordinado antes de hacerlo?

Gerentes

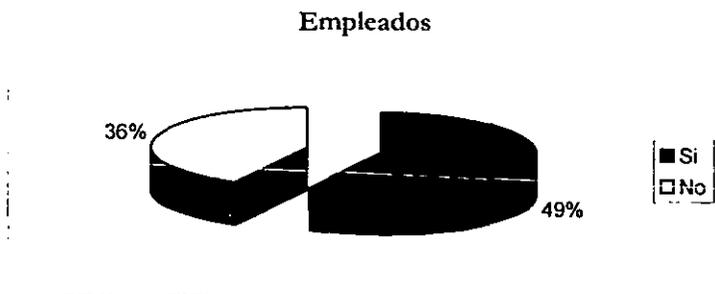


Una vez más existen diferencias de opiniones entre superior y subordinado, donde los empleados sienten que no son importantes sus ideas para mejorar algun cambio, que por esa razon solo aveces o nunca les piden opinion.

¿Se abstiene de regañar a sus subordinados cuando está frente a los demás?



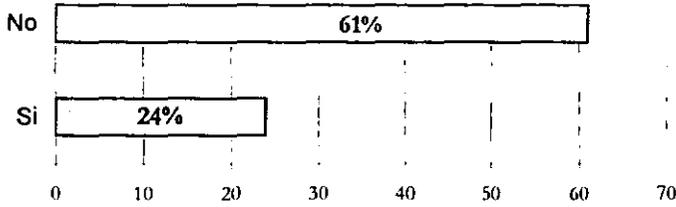
¿Su jefe se abstiene de regañarlo cuando está frente a los demás?



La mayoría de los gerentes no se abstienen de regañar a sus subordinados cuando están frente a los demás, ocasionando que se sientan humillados y provoquen resentimientos.

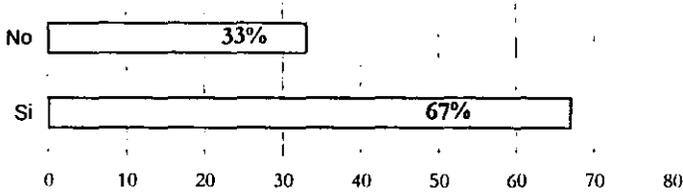
¿Considera que tanto la empresa, como su jefe lo motivan para que tenga rendimiento y satisfacción laboral?

Empleados



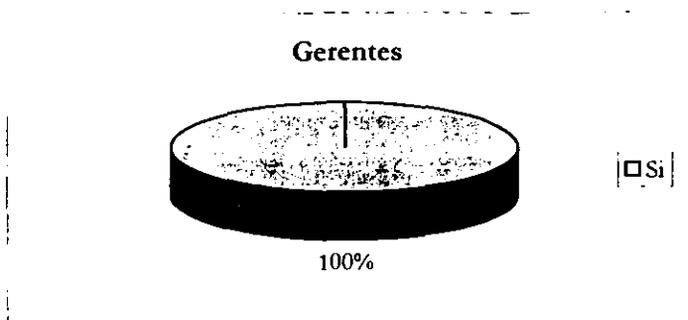
¿Motiva ud. a sus subordinados?

Gerentes

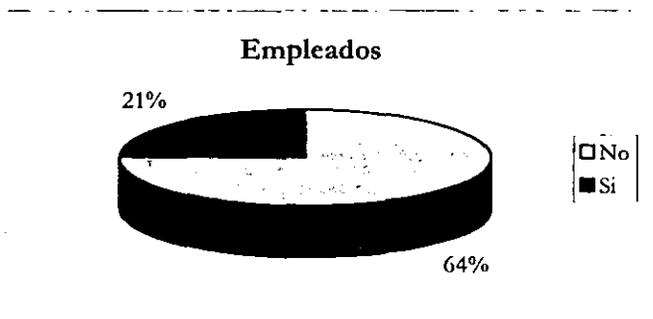


Se puede observar que el 61% de los empleados no son motivados por sus jefes, ni por la empresa, siendo que el 67% de los gerentes dicen que si motivan a sus subordinados.

¿Otorga reconocimientos morales a sus trabajadores?



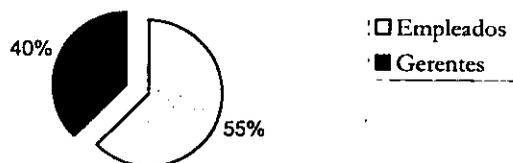
¿Se le hacen reconocimientos morales?



El 64% de los empleados consideran que sus jefes no les hacen ningun reconocimiento moral, siendo que este tipo de reconocimiento forma parte del autoestima de las personas.

¿Cree ud. que estaría mejor en otro trabajo?

Opinan que si estarían mejor en otro trabajo



La mayor parte del personal considera que estaría mejor trabajando en otra empresa, ya sea por que proporcionan un mejor sueldo o mejores condiciones de trabajo

Enumere los siguientes factores del 1 al 10 de acuerdo a lo que usted considere que es lo más importante, tomando en cuenta el número 1 como el más importante y el 10 como el menos importante.

<u>FACTORES</u>	<u>Empleados</u>	<u>Gerentes</u>	<u>Gerente General</u>
• Buen sueldo	1	1	5
• Condiciones cómodas de trabajo	10	3	8
• Promoción/oportunidades de crecimiento.....	3	5	4
• Un trabajo interesante	9	8	1
• Seguridad en el trabajo	4	2	6
• Buenos compañeros de trabajo	2	7	9
• Reconocimiento por un trabajo bien hecho	7	6	3
• Servicio o seguro médico	8	10	7
• Un trato justo y respetuoso	5	9	2
• Un buen jefe	6	4	10

Se puede observar que en lo único que coinciden los gerentes y los empleados es que le dan mayor importancia al sueldo como factor primordial para satisfacer sus necesidades, en tanto que el Gerente General piensa que el de mayor peso debería ser un trabajo interesante; factor que casi ponen al final los demás.

Los otros factores mencionados como mayor prioridad por parte de los empleados son recomendables a tomar en cuenta por parte de los gerentes para que analicen la importancia que les dieron sus subordinados y dentro de lo posible puedan ofrecer lo que ellos necesitan.