



4

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN**

**COMPORTAMIENTO HUMANO EN EL TRABAJO.
CONDUCTA ORGANIZACIONAL**

**“LA MOTIVACION COMO FACTOR FUNDAMENTAL
EN EL DESARROLLO DE UNA ACTITUD POSITIVA EN
EL TRABAJADOR PARA LA RECUPERACION DE
CLIENTES EN UN EMPRESA DE TELEMARKETING”.**

**TRABAJO DE SEMINARIO
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADA EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A :
YANELY AMEZQUITA CRUZ**

ASESOR: L.A.E. BLANCA ESTELA MONTAÑEZ MONTES

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEX.

2002

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



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.

PAGINACIÓN

DISCONTINUA

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

UNIVERSIDAD NACIONAL
FACULTAD DE ESTUDIOS
SUPERIORES CUAUTITLAN

DEPARTAMENTO DE
EXAMENES PROFESIONALES

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN
P R E S E N T E

ATN: Q. Ma. del Carmen García Mijares
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la FES Cuautitlán

Con base en el art. 51 del Reglamento de Exámenes Profesionales de la FES-Cuautitlán, nos permitimos comunicar a usted que revisamos el Trabajo de Seminario Comportamiento humano en el trabajo. Conducta Organizacional. La motivación como factor fundamental en el desarrollo de una actitud positiva en el trabajador para la recuperación de cliente en una empresa de telemarketing.

que presenta la pasante: Yanelly Amezcuita Cruz

con número de cuenta: 9207835-0 para obtener el título de Licenciada en Administración

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXÁMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VISTO BUENO

ATENTAMENTE

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 06 de Junio de 2001

MODULO

PROFESOR

FIRMA

Segundo

L.A. Blanca Estela Montañés Montes

Tercero

L.P. Otilia Fuentes Gutiérrez

Cuarto

L.E. Rogelio Sanchez Arrastio

AGRADECIMIENTOS

A DIOS:

Por haberme regalado la existencia, por darme la luz y fuerza necesaria para seguir con mis estudios y porque ahora me ha brindado la oportunidad de alcanzar uno de mis mas firmes propósitos "Titularme".

A MIS PADRES:

Sergio y Efi, Porque me han dado el mejor de sus ejemplos, su amor incondicional, sus valores y su paciencia que me han impulsado a seguir siempre adelante, sencillamente porque a ellos les debo lo que soy.

A MI HERMANA:

Por tu cariño y comprensión y esperando que pronto realizarás este mismo propósito... Por que creo en ti.

A MI NOVIO:

Por tu gran paciencia, amor, ternura, comprensión y por toda esa energía que has inyectado a mi vida, por haberme ayudado cuando realmente lo he necesitado, por ser el amor de mi vida y porque quiero ser tu más hermoso orgullo.

A MIS AMIGOS:

Victor, Cesar, Arturo, Geraldín y Miguel, porque me han apoyado en muchas de mis locuras y porque me han regalado algunos de los mejores momentos de mi vida.

A MI ABUELITA

Con el más profundo agradecimiento y reconocimiento por estar siempre a mi lado desde mi niñez, adolescencia y juventud; y por todos esos recuerdos lindos de mi infancia que siempre estarán a mi lado.

A MIS TÍAS

A mi tía Luisa en especial quiero agradecerle su comprensión, porque siempre sentí su apoyo; a mi tía Mercedes por su cariño y por ser una mujer admirable que ha sabido salir adelante.

A MI TÍOS

Javier y Gloria, por todo el cariño y comprensión que me han demostrado, por ser tan lindos conmigo y porque son mis tíos consentidos.

A MIS TÍOS

Chucho y Graciela, a pesar de algunas diferencias yo sé que siempre me han apoyado, que me quieren y que siempre vamos a estar juntos como hasta ahora.

A MI FAMILIA

A todas aquellas personas que me quieren y aprecian tíos, primos, sobrinos y a toda mi numerosa familia, gracias por todo su apoyo y cariño.

A MI ASESORA

L.A.E. Blanca Estela Montañés Montes, por todos sus consejos, su apoyo, dirección y paciencia y porque es una excelente persona y ya forma parte de mi vida.

A MIS COMPAÑEROS Y MAESTROS

Porque de ellos aprendí los conocimientos adquiridos, principios y valores a toda mi formación y por todos los recuerdos en aulas y pasillos de esta "mi facultad".

A MIS PROFESORES DEL SEMINARIO

Por todas los conocimientos, ideas y experiencias que me transmitieron en dicho seminario, por su dedicación y docencia inmejorable y, sobre todo la amabilidad que tuvieron hacia mí.

A LA FES-CUAUTTLAN

A mi entrañable escuela, a la cual, valoro por todo lo bueno que aprendí y conocí estando en ella.

A LA UNAM

Por abrirme las puertas de su invaluable institución y darme la oportunidad de ser una profesionista. Gracias UNAM, gracias por tus conocimientos...

PRÓLOGO

Probablemente no hay nada más importante para el personal que compone las organizaciones de hoy, que la continua preparación y autocapacitación para enfrentar los grandes retos que el futuro del país impone.

México, es un país en franco proceso de transición hacia una nueva etapa de desarrollo, en la cual la competencia internacional, así como la necesidad de satisfacer adecuadamente el mercado interno, obligará a todos los líderes a ser más eficientes, más innovadores, mejores empresarios. En suma, las organizaciones de hoy y mañana requerirán de todos un enorme esfuerzo por administrar mejor, ser productivas y realmente competitivas.

La tecnología, la creciente complejidad de los procesos productivos y la sofisticación de los servicios que demanda el desarrollo, hacen indispensable mantener una actualización permanente en materia de nuevas técnicas y métodos de productividad, que les permita mantenerse en el mercado.

La tesina que tiene usted en sus manos es un instrumento útil para este propósito de actualización. Ya que a través de este estudio de caso se ha logrado un útil, accesible y completo compendio del papel estelar de la "motivación" (como una nueva técnica de desarrollo laboral) en la productividad. Así como, orientación sobre el elemento básico y potencialmente más dinámico de la empresa: el elemento humano.

Cualquier persona que desee actualizarse y mejorar su desempeño en el trabajo, o bien, el desempeño de su organización, así como el estudiante que desee aprender el arte de la motivación, sus orígenes y consecuencias, encontrará en esta investigación un instrumento de excepcional valía para iniciarse en los temas, así como para guiarse para una mayor profundización posterior.

El factor humano y su motivación es tan importante, por todo lo que se puede obtener a través de ella, desde empleados capaces y preparados, hasta los efectivamente comprometidos, que es lo realmente demandado por las organizaciones, para una eficiente vida productiva.

Contribuir a la formación de empleados realmente proactivos es la tarea más urgente que tienen enfrente las organizaciones. Todos los esfuerzos encaminados a este gran objetivo son un enorme paso adelante. Por ello, es importante que se ofrezca este estudio de caso, para mejorar la calidad humana en las empresas, que permita un mayor rendimiento y eficiencia de los trabajadores; es decir, un colaborador motivado.

ÍNDICE

Contenido	Páginas
Introducción.....	4
Capítulo 1 Factor Humano	
Introducción.....	7
1.1 Conceptos afines al factor humano.....	8
1.2 Las personas como sistema psicosocial.....	9
1.3 Características individuales de las personas.....	10
1.3.1 Temperamento.....	11
1.3.2 Carácter.....	11
1.3.3 Personalidad.....	12
1.3.4 Valores.....	12
1.3.5 Actitudes.....	13
1.3.6 Percepciones.....	13
1.4 Conducta o comportamiento.....	14
1.4.1 Patrones del comportamiento.....	15
1.4.2 Factores que determinan la conducta del ser humano en la organización.....	16
1.5 Naturaleza de las personas.....	18
1.6 Factor humano.....	20
1.6.1 Características del factor humano.....	21
1.6.2 Importancia del factor humano.....	23
1.7 Actitudes del trabajador.....	24
1.7.1 Componentes de las actitudes.....	24
1.7.2 Naturaleza de las actitudes.....	25
1.7.3 Importancia de las actitudes.....	26
1.7.4 Actitudes y trabajo.....	26
1.7.5 Relación entre actitudes y ejecución del empleo.....	27
1.7.6 Efectos de las actitudes en los empleados.....	27
1.7.7 Actitudes positivas y negativas que adopta el trabajador.....	28
1.8 Necesidades del factor humano en la organización.....	29
1.9 Elementos relacionados con las personas.....	30

1.10 El reto de toda organización "Motivación".....	31
Capítulo 2 Motivación en la organización	
Introducción	34
2.1 Supuestos básicos sobre la motivación y el motivar.....	35
2.2 Conceptos afines a la motivación.....	36
2.3 Definición de motivación.....	38
2.3.1 Concepto.....	39
2.3.2 Tipos de estímulos y recompensas.....	41
2.4 Procesos de evaluación de las motivaciones.....	45
2.5 Trabajo y motivación.....	46
2.6 Perspectiva contemporánea de la motivación.....	47
2.6.1 Modelo tradicional.....	47
2.6.2 Modelo de relaciones humanas.....	47
2.6.3 Modelo de los recursos humanos.....	48
2.7 Enfoque tradicional de la motivación.....	48
2.7.1 Teorías de la necesidad.....	49
2.7.1.1 Jerarquía de las necesidades de Maslow.....	49
2.7.1.2 Teoría de ERG.....	50
2.7.2 Teoría de los dos factores de la motivación.....	51
2.7.3 Teoría de la equidad.....	51
2.7.4 Teoría de las expectativas.....	52
2.7.5 Teoría del reforzamiento.....	53
2.7.6 Teoría de las metas.....	54
2.7.7 Teoría operante de Skinner	55
2.8 Motivación y actuación.....	56
2.9 Modelos de sistemas de motivación.....	57
2.10 Implicaciones prácticas	58
Capítulo 3 Factores que estimulan al trabajador	
Introducción.....	61
3.1 Impulsos motivacionales.....	62
3.1.1 Aplicación gerencial de los impulsos motivacionales.....	63
3.2 Factores que motivan al trabajador.....	64

3.2.1 La comunicación como factor confianza.....	65
3.2.2 Escuchar al trabajador.....	66
3.2.3 Información al trabajador.....	67
3.2.4 Empleados que piensan por sí mismos.....	68
3.2.5 Respeto a los empleados como profesionales.....	68
3.2.6 Oportunidad de crecimiento laboral.....	69
3.2.7 Interés hacia el trabajo.....	70
3.2.7.1 Contenido y contexto del puesto.....	71
3.2.7.2 Un puesto motivador.....	71
3.2.7.3 Empleo a largo plazo.....	72
3.2.8 Disciplina en el empleado.....	72
3.2.9 Supervisión de los empleados.....	73
3.3 Importancia de la motivación en supervisores y administrativos.....	74
3.3.1 Modelos de motivación para supervisores.....	75
3.3.2 Eficiencia en el administrador de una organización.....	77
3.4 La motivación en la organización.....	77
3.4.1 Motivación individual y colectiva.....	79
3.4.1.1 El equipo productivo.....	80
3.4.2 Fuentes de satisfacción y desempeño del trabajo.....	81
3.4.3 Organización personal: valores, metas y objetivos....	82
3.4.4 Importancia de la educación en la motivación.....	83
3.4.5 Aportaciones del trabajo al desarrollo personal.....	83
3.4.6 La calidad del trabajo.....	85
3.5 Sistemas de motivación.....	86
Capítulo 4 Caso práctico	
Nombre de la tesina.....	89
conclusiones.....	121
Anexos.....	123
Bibliografía.....	131

INTRODUCCIÓN

Actualmente, existe mayor discrepancia en las técnicas tradicionales de productividad de los empleados. La fuerza productiva muestra menos tolerancia al autoritarismo, las restricciones organizacionales y el trabajo deshumanizante. Como resultado, los estilos tradicionales de motivación responden cada vez menos a las necesidades de los empleados de hoy.

En este universo laboral, no es recomendable seguir fórmulas simples en el trato con las personas, porque éstas difícilmente encajan con los hechos. Tampoco ayuda mucho el depender de teorías abstractas, ya que casi nadie sabe cómo hacerlas funcionar.

En el mundo laboral, el trabajo que las personas realizan es ejecutado a veces de una forma maravillosa, pero con frecuencia se desempeña de manera atroz (ineficiente, ineficaz, incapaz, inactivo e inexperto.) Esta tesis trata de la razón principal de esa diferencia, que es la motivación.

El estudio de caso que se presenta, muestra la estimulación como el arte de crear condiciones que permitan a cada uno de los empleados sentirse motivado a realizar su trabajo con la mayor eficiencia posible. Los individuos, las compañías y los países que pueden lograrlo consistentemente adquieren ventajas sobre sus competidores. El propósito principal de esta investigación es poner dichas ventajas directamente en sus manos.

Para comprender ampliamente el tema de "motivación", se ha decidido llevarlo de lo general a lo particular. Se partió de fundamentos básicos del factor humano y cómo éstos afectan y dirigen la motivación de las personas, también, se examinan los diferentes tipos de estimulación que existen y las diversas técnicas para el efecto.

En el primer capítulo, se analizan a las personas desde una perspectiva humanista, sus características, diferencias, cualidades y algunas de sus actitudes.

En el segundo capítulo, se enfoca a la motivación, estudia sus orígenes, su concepto, sus teorías, sus tipos y dinamismos psíquicos (instintos, necesidades, deseos, propósitos, intereses, aficiones, simpatías, antipatías y gustos que son

resortes de las conductas), lo que permite, dar una visión más amplia del estudio de caso.

El tercer capítulo, aterriza sobre lo factores que hacen al trabajador sentirse motivado y satisfecho con su trabajo. Se da una panorámica real de cómo estimular y dirigir a los empleados hacia el logro de sus objetivos, y la forma de manejar sus impulsos motivacionales. Lo cual, introduce al cuarto capítulo, la propuesta de trabajo.

Por último el capítulo cuarto, está dedicado a la resolución del problema, los antecedentes y motivos que llevaron a realizar esta investigación y finalmente, el plan propuesto para mejorar la productividad de la campaña de recuperación de clientes en una empresa de telemarketing.

CAPÍTULO 1

FACTOR HUMANO



INTRODUCCIÓN

En este capítulo se plantea la siguiente pregunta <<¿Qué causa el comportamiento de los individuos?>>. Cuando se intenta explicar por qué un trabajador se esmera en ser fructífero se busca una teoría de motivación que explique la causa de esta conducta, sin embargo, no se profundiza en conocer ¿Qué condiciones antecedentes activan y dirigen su actuación?

Antes de entrar de lleno a un tratamiento de la motivación, es preciso hacer un alto en el factor humano con la finalidad de conocer sus características, diferencias, cualidades y generalidades, que rigen sus actitudes.

La motivación es única del "recurso humano" y este a su vez es el motor de toda organización. Todas las empresas (manufactureras, de servicio, públicas y privadas) dependen completamente de los empleados, necesitan de la mejor disposición de éstos para poder ser exitosas y remunerables.

A lo largo del capítulo se podrá conocer al hombre en un sistema psicosocial, algunos de sus sentimientos, pensamientos y actitudes en el trabajo que servirán de apoyo y comprensión para el estudio de caso.

Con lo anterior se ha querido poner de manifiesto: en primer término el estudio de las personas dentro de una organización con el fin de comprender ampliamente los orígenes que limitan o acrecientan su productividad.

1 FACTOR HUMANO EN LA ORGANIZACIÓN

1.1 CONCEPTOS AFINES AL FACTOR HUMANO

Antes de dar una definición del factor humano se analizarán diversas concepciones que complementan su estudio y ayudan a comprender claramente este concepto. Se consideraron las siguientes enunciaciones para complementar y esclarecer el significado del factor humano.

Humano. Término que se emplea de ordinario para comprender a todos los representantes de la especie homo-sapiens, o todas las cualidades que se supone son comunes a la especie entera.

Individuo. Son los seres humanos comprendidos en cualquier agregado social, cuando se les considera desde el punto de vista de las características que a cada uno lo hacen diferente de los demás. Tienen derechos y obligaciones.

Persona. Individuo humano que desempeña un papel social en la vida del grupo de acuerdo con la cultura o culturas con que ha sido condicionado.

Se ha definido lo que es un individuo, un humano y una persona, ahora es importante exponer, el significado de las personas dentro de una organización. Sobre esto se puede decir lo siguiente:

Las personas en la organización. Son el sistema interno de la organización, que está compuesto por individuos grupos y equipos, éste es el principal elemento en cualquier compañía, se encarga de darle vida a toda la estructura. De este punto se parte y especifica que:

"Son los seres vivientes pensantes y con sentimientos que crearon la organización, y ésta existe para alcanzar sus objetivos." (Davis K. y Newstrm J.W. 1996.)

Para el estudio de caso se ha tomado en cuenta el término persona, considerando éste el más apropiado de acuerdo a los conceptos ya mencionados, y con relación a éstos, se concluyó con una definición propia.

Personas. Son los seres humanos con características individuales (valores, actitudes, aptitudes, personalidad, etc.), pensantes, con sentimientos, con objetivos y necesidades específicas, creadores de cualquier organización, misma que les ayuda a alcanzar sus necesidades; elemento básico de cualquier empresa.



Para Tecmarketing debe ser importante conocer a sus trabajadores, las características que desarrollan y sus objetivos, pues solo de ellos dependerá el destino de la compañía.

1.2 LAS PERSONAS COMO SISTEMA PSICOSOCIAL

Considerando el propósito de proporcionar un marco elemental de referencia que permita a los interesados en este estudio de caso analizar, entender y predecir la conducta humana en el trabajo, en lugar de hacer referencia a todas las ciencias de la conducta en las páginas siguientes se enfocará la atención primordialmente a los hallazgos pertinentes efectuados y a los conceptos relativos en tres de ellos: 1) la psicología, 2) la sociología y 3) la antropología. El marco teórico permitirá al directivo

percibir relaciones en el sistema denominado "organización", que de otra manera pasarían inadvertidas.

Por todo lo anterior, podrá verse al ser humano como una unidad indivisible en el cual concurren tres grandes vertientes: 1. biológica (funcionamiento del cuerpo de acuerdo a las leyes de la vida, incluyendo los instintos), 2. psicológica (inteligencia, aprendizaje elementos inconscientes, etc.), y 3. cultural (conocimientos adquiridos por la sociedad; valores, normas, etc.) Una ciencia que dejará de considerar alguna de esas vertientes estaría dividiendo en forma artificial a la humanidad y, por ende sus estudios estarían totalmente fuera de la realidad. Es necesario agregar que esa integración es altamente dinámica; es decir, experimenta cambios. Día a día se agregan experiencias, conocimientos, ideas, etc., y algunas cosas se olvidan; el medio cambia al igual que los mecanismos biológicos (salud y enfermedad, etc.) Así pues, nunca pierdan de vista la integración biopsicosocial del ser humano a fin de entender más acertadamente la conducta del mismo.

Por tanto, el desempeño de una persona en acción depende de varios factores trascendentes los cuales se verán en siguientes puntos de este capítulo. (Kast F. Y Rosenzweig J., 1996.)

1.3 CARACTERÍSTICAS INDIVIDUALES DE LAS PERSONAS

Cada persona es única. Según ésta afirmación es importante aclarar que las personas tienen diferencias individuales y que estas repercuten en el desempeño y satisfacción laboral.

Las características individuales. Comprenden una amplia gama, que comparten la tendencia común de predisponer a los individuos a comportarse de maneras predecibles. Las personas actúan de forma determinada, debido a los diferentes factores que influyen sobre su comportamiento, en función de éstos se ha considerado al ser humano, una unidad indivisible con características singulares y

muy particulares, éstas son de gran importancia para conocer las causas de las diversas conductas que se observan a fin de propiciar aquellas que consideran positivas y evitar la aparición de las juzgadas como negativas. (Kast F. y Rosenzweig J., 1996.)

Estas características son las siguientes:

- Temperamento
- Carácter
- Personalidad
- Valores
- Actitudes
- Percepciones



1.3.1 TEMPERAMENTO. Es la combinación de las características con las que nacemos y que afectan subconscientemente el comportamiento humano. Estas características están dispuestas genéticamente sobre la base de nacionalidad, raza, sexo y otros factores hereditarios, y son transmitidas genéticamente. El temperamento depende básicamente de los patrones hereditarios. (Haro Lee, 1982.)

Las diferencias entre individuos se deben a las diferencias genéticas entre ellos por lo que son diferencias de naturaleza principalmente biológica que explican en gran parte por qué las personas reaccionan de manera distinta a acontecimientos vitales tales como hacer una entrevista, o hablar en público.

A partir de la descripción anterior, emerge una primera ilustración de cómo las personas se diferencian en cuanto a temperamento y cómo estas discrepancias constituyen la base de las diferencias de personalidad y de motivación.

1.3.2 CARÁCTER. Denota tu verdadero tú. Es el resultado de la combinación del medio ambiente y experiencias recibidas a lo largo de la vida misma (instrucción, educación, actitudes básicas, creencias, motivaciones y principios recibidos desde la infancia.) Este proceso de socialización y aprendizaje (basado en el componente

psicológico y la interacción social) constituyen el carácter. Dicho en otros términos, el *carácter* es todo lo aprendido, todo lo adquirido después del nacimiento. (Lahaye, 1984).

En conclusión, el carácter está constituido por todo contacto social en combinación con el aprendizaje adquirido a lo largo de la vida (experiencias obtenidas por el medio ambiente que nos rodea.)

1.3.3 PERSONALIDAD. La personalidad es la unión inseparable de carácter y temperamento. Por ello se dice que el hombre es un sistema (y, por tanto, indivisible) biopsicocultural. (Burger, 1990.)

Para efectos de esta tesis, se entiende por personalidad el conjunto de comportamientos (patrones de conducta, pensamiento y sentimientos únicos) desplegados de manera típica y en forma reiterada, en circunstancias semejantes, por una persona. Por ejemplo, algunos operadores entablan fácilmente una conversación, emplean ademanes y elevan la voz. En cambio, otros prefieren permanecer callados, emplean pocos movimientos o tienen un bajo tono de voz. Dichos comportamientos provienen de su particular interpretación del universo (moldeada en parte por la cultura en que se desenvuelven) así como de sus aptitudes y motivaciones.

En términos generales, la personalidad es la expresión externa de la persona. Es una agradable fachada que esconde un carácter desagradable o débil, o muestra un carácter agradable o fuerte. La personalidad se capta en su apariencia y se revela en sus reacciones, convicciones, ideales, actitudes, planes y propósitos; es decir, se refleja la apariencia motivacional, emocional e intelectual.

1.3.4 VALORES. Representan los juicios o creencias de carácter general y ampliamente extendidos dentro de cierto contexto cultural, que guían las acciones sobre una situación determinada o una amplia variedad de situaciones. Los valores son dinamisismos de la conducta humana, por ello influyen todo el tiempo sobre decisiones, actividades y perspectivas de la vida. (Davis K. y Newstrm J.W. 1996).

Casi todas las personas tienen su propia escala de valores. En esto unos son más conscientes y otros menos, los valores se van encarnando en metas y las metas en objetivos. Por ejemplo, para el operador Juan Pérez el **valor** número uno es el dinero: una meta para él será tener un puesto donde pueda percibir un magnífico sueldo.

1.3.5 ACTITUDES. Indican la inclinación de las personas ante circunstancias específicas y son, en gran medida, antecedentes inmediatos del comportamiento. Dicho en otros vocablos, una actitud es la predisposición a cierta conducta y se enriquece a través de la experiencia previa. (Williams, 1994).

En el punto 1.7 se dará un tratamiento más amplio del tema, así como de su relación con el desempeño de las personas dentro de la empresa.

1.3.6 PERCEPCIÓN. Es básica para comprender el comportamiento porque es el medio por el cual los estímulos afectan a un organismo o persona. Un estímulo que no se percibe carece de efecto sobre el comportamiento. La percepción es el proceso de extracción de información activa del organismo, del cual se obtiene información de un amplio rango de averiguación física proveniente de experiencias del medio externo. Y es un proceso de selección de referencias permeando por diversos factores del aprendizaje. (Forgus, 1990).

Resumiendo, el temperamento es la combinación de características con las que se nace; el carácter es el aprendizaje adquirido a través del tiempo; la personalidad es el "rostro" que se muestra a los otros; los valores son los juicios inculcados y/o aprendidos a través de la educación; y la actitud es la predisposición a responder positiva o negativamente a algo. Como se puede observar cada una de las características tiene su singular importancia y no hay que desfavorecer a ninguna, dado, que todas forman el comportamiento.

Las características individuales de los trabajadores de Tecmarketing, son muy variadas, los administrativos de la organización deben aprender primero, a

conocerlas y segundo, a comprender su impacto en el comportamiento de cada uno de los empleados, para así, propiciar un óptimo desarrollo de éstas.

1.4 CONDUCTA (COMPORTAMIENTO).

Las organizaciones están integradas por personas, que son, la unidad fundamental de cualquier empresa, por ello es tan importante conocer las conductas que determinarán en todo momento el destino de las compañías. Diversos procesos psicológicos: percepción, cognición y motivación, proporcionan los medios por los cuales las personas desarrollan personalidades. El concepto *conducta* refleja la integración de características inherentes y adquiridas. Las personas actúan y reaccionan en escenarios de su medio, tanto culturales como de organización; los patrones individuales de conducta son resultado de los muchos factores, complejos y representan un aparte importante del sistema psicosocial.

En relación con las características individuales de las personas se puede decir que el individuo tiene dos formas de conducta:



El tipo de gente que se necesita en una organización debe ser como la muestra la figura (II), se requieren empleados dinámicos, que puedan tomar decisiones propias, sean creativos y responsables. A través de comunicación y conocimiento de los patrones del comportamiento, se puede mejorar constantemente el comportamiento e inclinarlo hacia el logro de los objetivos de la empresa. El siguiente tema expone mayor información sobre los patrones de la conducta.

1.4.1 PATRONES DEL COMPORTAMIENTO

El comportamiento es la forma de actuar, dirigirse o conducirse; se refiere a como se conduce una persona. Los patrones de comportamiento son modos de conducta que utilizan las personas para llevar a cabo sus actividades. Entonces, las características individuales de las personas moldean su propia conducta.

Todo aquel responsable de una organización que desee que el personal se comporte de forma exitosa debe tener en cuenta, las características de sus empleados para así comprender el comportamiento de éstos, principalmente si su empresa es de servicio, dado que su productividad radica en la actitud que poseen los trabajadores para sus labores (atención al cliente.)

Tres divisiones relativamente distintas son evidentes en el estudio de los sistemas humanos: el estudio de la anatomía proporciona una visión de la organización del cuerpo; el estudio de la fisiología proporciona información acerca de los procesos físicos, y el estudio de los patrones del comportamiento se refiere a los modelos visibles de acción de los individuos.

El deseo de comportarse en determinada forma no se puede satisfacer si no está presente alguna de estas tres capacidades, tales divisiones hacen que los empleados puedan constituir una barrera para mejorar el desempeño de una actividad, o bien acrecentar el desarrollo en determinada acción. (Kast F. y Rosenzweig J., 1998).

Es necesario comprender los modelos de comportamiento, para mejorar el desempeño de los empleados en la organización. Los gerentes de la campaña de recuperación deben poner mucha atención en los estándares de conducta que presenten sus colaboradores para así, saber como abordar una actitud positiva en ellos y poder evitar en lo posible actitudes laborales negativas.

1.4.2 FACTORES QUE DETERMINAN LA CONDUCTA DEL SER HUMANO EN LA ORGANIZACIÓN

Específicamente, ¿qué cosas deben conocer los directivos y administrativos de la organización cuando pretenden influir en el rendimiento de los trabajadores? Esta interrogación introduce en el tema siguiente, los factores que determinan la conducta del ser humano dentro de la organización.

El desempeño de una persona en una determinada acción depende de varios factores trascendentales:

a) **Conocimiento.** La persona debe poseer los aspectos conceptuales y prácticos para poder efectuar el trabajo. Parte importante de ese conocimiento se estriba en la misión, los objetivos, los planes y las estrategias de la organización y del área. Existen muchas empresas como es el caso de la presente investigación, donde no se otorga ese tipo de información. Esto forma una barrera empleado-organización, donde no estimulan al trabajador a cooperar con las metas, ya que ni siquiera las conoce.

b) **Habilidades.** Este término se refiere a la capacidad mental necesaria para efectuar un trabajo o ejercer una ocupación.

Por ejemplo, si una persona no tiene la habilidad para manejar un extenso vocabulario y ser convincente en sus menciones, no funcionará adecuadamente en la campaña de recuperación de clientes, pues el cliente podría dominarle fácilmente, pero, seguramente en otra campaña que se adecue a su perfil podrá tener un mejor desempeño.

c) **Motivación laboral.** Se trata del compromiso para lograr la misión y los objetivos de la empresa u organización. Es preciso contar con este contrato anímico, este enamoramiento con el trabajo, la ocupación y la empresa, de parte de todos sus miembros.

Por medio de comunicación, información de objetivos y metas de la firma, así como constante retroalimentación podrá darse una motivación laboral y el operador se sentirá comprometido con la empresa.

d) Valores en el trabajo. En caso de no haberse introyectado el espíritu de la competitividad, la calidad total, o de la mejoría constante, será más difícil alcanzar un máximo desempeño laboral.

A los trabajadores siempre se les debe informar e inculcar los valores de la organización, con el fin de proyectar en ellos la afiliación a los valores organizacionales.

e) Cultura. Constituye la forma característica de un grupo humano de ver e interpretar el mundo. El trabajo es la segunda familia, por tanto, se debe crear una cultura única para todos los empleados, y así fundar un comportamiento organizacional positivo y verdaderamente productivo. (Arias G.y Heredia V.,1999).

Como se puede ver los factores que influyen en la conducta de las personas son fundamentales, pero, hay que destacar que la motivación es imprescindible para una mejor productividad de los trabajadores.

Es importante comprender estos factores a lo largo de la investigación, y así mismo, reiterar que el objetivo fundamental es mantener el tercer punto, lograr la motivación permanente de los operadores para cumplir con los objetivos de éstos, así como con los de la organización y contribuir a través de un plan, que estimule al personal a mejorar y respetar los factores que determinan la conducta.

1.5 NATURALEZA DE LAS PERSONAS

Si bien es cierto que las personas tienen características individuales y diferentes, también, se debe saber que éstas tienen cierta naturaleza, que los hace ser uniformes.

Su naturaleza básicamente depende los siguientes puntos:

- a) Diferencias individuales.
- b) Una persona total.
- c) Conducta motivada.
- d) Valor de la persona.

a) DIFERENCIAS INDIVIDUALES. Las personas tienen mucho en común; pero cada persona del mundo es individualmente distinta. Por ello se puede decir que si esto es en el planeta en general, es obvio que dentro de una organización también existen diferencias individuales de los empleados, cada uno tiene su personalidad muy singular y experiencias posteriores que profundizan dicha singularidad. Las diferencias individuales significan que la gerencia logrará la motivación tratándolos también de forma distinta. (Aquino R., Areco M. y Vola R., 1996).

b) LA PERSONA COMO UN TODO. Muchas organizaciones utilizan sólo la capacidad o el cerebro de una persona, sin saber que lo ideal es emplear al ser humano por completo y no solo ciertas características por separado. La capacidad no existe separada de los antecedentes o el conocimiento.

Cuando la gerencia de la organización tome en cuenta al ser humano como un todo, estará entonces tratando de desarrollar un buen empleado (un operador productivo), pero también contribuye a formar una *persona* mejor en lo que respecta a desarrollo personal y satisfacción. Si es factible mejorar a las personas integralmente, entonces los beneficios irán mas allá de lo que la empresa pueda crear. (Aquino R., Areco M. y Vola R., 1996).

- c) **CONDUCTA MOTIVADA.** Se ha demostrado que la conducta normal obedece a ciertas causas que se relacionan con las necesidades de las personas y/o las consecuencias que resultan de sus actos.

En el caso de las necesidades, las personas se ven motivadas no por lo que piensan que deben hacer o tener, sino por lo que desean. Este hecho deja a los administradores de la organización con dos formas básicas de estimular a las personas. Les puede demostrar como ciertas acciones aumentarán la satisfacción de sus necesidades o las que pueden amenazar con una satisfacción reducida, pero, el mejor camino es la mayor satisfacción de las necesidades.

Por todo lo anterior, se confirma que la motivación es esencial para el funcionamiento de las organizaciones y en especial para la del estudio de caso. Sea cual sea la cantidad de maquinaria y equipo con que se cuenta en la organización, estos elementos no se pueden utilizar sino hasta que se pongan en marcha y sean manejados por personas que se sientan motivadas. (Aquino R., Areco M. y Vola R., 1996).

- d) **VALOR DE LA PERSONA (DIGNIDAD HUMANA).** Este concepto afirma que las personas deben ser tratadas en forma diferente que los demás factores de la producción, porque son el elemento más importante de la organización. Hay que reconocer, que las personas son seres pensantes y con sentimientos, por tanto, quieren- y deben- ser tratadas con dignidad y respeto. Cada trabajo, por simple que sea, hace merecedor a quien lo desempeña de respeto y reconocimiento por sus propias, singulares aspiraciones y habilidades. Las decisiones humanas dentro y fuera de una organización no pueden, ni deben ignorar los valores individuales. (Aquino R., Areco M. y Vola R., 1996).

En numerosas organizaciones se han ignorado estos conceptos acerca de las personas y esto es precisamente lo que ha llevado al fracaso a muchas empresas.

En la investigación, se considera, trascendental conocer la naturaleza de los colaboradores, así se aprenderá a reconocer los factores que determinan las diversas actitudes generadas en el campo laboral y se buscará el éxito de la compañía.

Para Tecmarketing debe ser importante conocer a sus empleados, pues esto le permitirá generar mayor productividad, ya que se concientizará de la naturaleza de sus operadores, aprenderá a diferenciar a cada uno de ellos, para así tratarlos de forma distinta, también, podrá desarrollar un mejor empleado, pues tomará a la persona con todas sus características, propiciando así una conducta motivada en el operador por medio del respeto y el valor integral de la persona; todo lo anterior ayudará a mejorar la actitud de ellos y podrá manejar con mayor perspicacia nuevos caminos con rumbo a los objetivos organizacionales.

1.6 FACTOR HUMANO

Después de mencionar la naturaleza de las personas, cabe mencionar, que el factor humano tiene mayor peso dentro de las organizaciones y principalmente en las de servicios; como es, la empresa de estudio. Esto hace tener un concepto básico del factor o recurso humano, el cual se menciona a continuación:

"Es la actividad o esfuerzo humano comprendido por factores (conocimientos, valores, actitudes, aptitudes, intereses, habilidades, potencialidad, salud y motivación) que dan diversas modalidades a esa actividad".

Los recursos humanos son más importantes que los materiales y técnicos; pueden mejorar y perfeccionar el empleo." (Victor Heredia, 2000).

Tecmarketing, debe cimentar su rendimiento en el recurso humano, pues es el único que puede desarrollar un crecimiento y mejorar ingresos en la estructura, obviamente con ayuda de los demás factores.

1.6.1 CARACTERÍSTICAS DEL FACTOR HUMANO EN LA ORGANIZACIÓN.

- a) No tienen propiedad
- b) Sus actividades son voluntarias
- c) Guardan experiencias, conocimientos y habilidades
- d) Pueden ser incrementados
- e) Son escasos

a) El Factor Humano no tiene propiedad, es decir, no le pertenece a la organización aunque esté laborando en ella. Los conocimientos, experiencias, aptitudes, etc., son parte del patrimonio personal, el recurso humano implica una disposición voluntaria de la persona, no existe la esclavitud, nadie puede ser obligado a prestar trabajos sin la justa retribución y sin su pleno consentimiento.

b) Las actividades de las personas en la organización son voluntarias, pero, no por el hecho de existir un contrato de trabajo la organización va a contar con el mejor esfuerzo de sus miembros; por el contrario solamente contará con él si ellos perciben que esa actividad va a ser "provechosa" en alguna forma y si los objetivos de la organización son valiosos y concuerdan con los objetivos personales, los individuos pondrán a disposición de la organización los recursos humanos que posee y su máximo esfuerzo. Entonces, a parte de un contrato legal de trabajo, existe también un contrato psicológico.

c) Las experiencias, los conocimientos, las habilidades, etc., son intangibles; se manifiestan solamente a través del comportamiento de las personas en la organización. Los miembros de ellas prestan un servicio a cambio de una remuneración económica y efectiva. La intensidad de tal servicio depende generalmente de lo mencionado en el inciso anterior (la voluntad). Ésta intangibilidad causa serios trastornos.

Generalmente se ha pensado que el factor humano no cuenta mucho y que no tiene connotación alguna; por tanto, ha sido al que menos atención se le da y menor dedicación ha recibido en comparación a los otros dos tipos de recursos; sin embargo, la situación empieza a cambiar; esta ideología esta obligada a sustituirse, por una mentalidad abierta, que permita mejorar e incrementar su desarrollo.

d) El total de recursos humanos de un país o de una organización en un momento dado pueden ser incrementados. Básicamente existen dos formas para tal fin: descubrimiento y mejoramiento.

En el primer caso, se trata de poner en manifiesto aquellas habilidades e intereses desconocidos o poco conocidos por las personas. En la segunda situación, se trata de proporcionar mayores conocimientos experiencias y nuevas ideas, etc., a través de la educación, la capacitación y la motivación.

e) El Factor Humano es escaso: No todo mundo posee las mismas habilidades, conocimientos, etc., no cualquier persona puede desarrollar alguna facultad con la misma facilidad, por ejemplo, no cualquier operador telefónico es eficaz, se destaca bien en las ventas, tiene la facilidad de hablar y vende ideas a los clientes. En este sentido se dice que el factor humano es escaso, y por lo tanto, hay personas u organizaciones dispuestas a cambiar dinero u otros bienes por el servicio de otros. (Arias Galicia, 2000.)

Cabe destacar que las características de las personas dentro de la organización hacen reflexionar y comprender que un empleado satisfecho con su trabajo, respetado en sus labores como persona y como integrante de la sociedad tendrá el mejor desempeño laboral. Por ejemplo, si un operador se siente reconocido, apoyado por los superiores y la organización, dará lo mejor de sí, de alguna manera se sentirá comprometido a responder de la forma en que es tratado; es decir, mantendrá un contrato psicológico con la organización. El contrato psicológico es el compromiso

voluntario que adquiere el trabajador dentro de la organización, sobre este concepto se extiende información en el tercer capítulo.

1.6.2 IMPORTANCIA DEL FACTOR HUMANO

Las organizaciones en la actualidad, no dan importancia a las necesidades del factor humano, siendo que éstas representan el motor, dinamismo de su conducta que lo mueven a buscar una satisfacción.

Las personas que representan al factor humano tienen características propias que se adquieren de nacimiento o bien, con los diferentes factores del medio en el que se desenvuelven, pero ¿cuáles son esos factores y de qué forma pueden afectar el comportamiento de las personas y a su desempeño en una organización?

Estimular o incentivar a los empleados debe ser hoy en día el reto más grande para los dirigentes de la organización, ya que el entorno es cada día más dinámico, lo que implica también producir cambios en la naturaleza del trabajo y en la productividad del mismo.

Brindar al factor humano la oportunidad de alcanzar mejores niveles de vida por el esfuerzo de su trabajo, dará como resultado un ambiente óptimo para mejorar la productividad de los empleados. (Schultz D., 1992.)



La importancia del factor humano en la organización es vital para lograr mejores resultados, ya que es el principal elemento de la estructura.

Tomar conciencia del papel que juegan los operadores dentro de un Telemarketing podrá ayudar ser más fácil y productivo el trabajo de los operadores de la empresa.

Con un poco de esfuerzo de gerentes y trabajadores los esfuerzos de ambos contribuirán al éxito de sus objetivos.

Para comprender al factor humano en el ámbito laboral, es importante distinguir entre los propietarios, empresarios o directivos, y los individuos que laboran bajo la dirección de estas personas, la perspectiva del trabajo y los logros que se obtienen son diferentes pero se da una interacción entre unos con otros, por ello los directivos deben vincular estos objetivos a fin de que se lleven las mismas metas.

La dependencia en algunos casos, el individualismo en otros y la devaluación del factor humano son los elementos negativos presentes en las relaciones laborales y esto es causa de la escasa motivación y poca colaboración de los trabajadores.

1.7. ACTITUDES DEL TRABAJADOR

Como se mencionó anteriormente, un atributo psicológico lo constituyen las actitudes. Definida desde el punto de vista formal, actitud es la predisposición a responder positiva o negativamente a algo o a alguien del entorno ambiental; *un esquema interno básicamente emotivo que inclina a responder positiva o negativamente a los estímulos*. Por ejemplo, cuando un operador dice que le gusta o le disgusta algo, expresa de hecho una actitud. Una importante actitud relacionada con el trabajo es la satisfacción laboral que se analizará más adelante. Esta actitud expresa sentimientos individuales muy positivos o muy negativos hacia el trabajo o el ambiente laboral (Arias Galicia, 2000).

1.7.1 COMPONENTES DE LAS ACTITUDES

Es útil clasificar los tres principales componentes de una actitud; ellos son:

1. **Componentes cognoscitivos.** Creencias y valores que representan la información y las observaciones de lo que constituye el objeto de atención de una persona.
2. **Componentes afectivos.** Sentimientos concretos en cuanto al impacto que sus experiencias tuvieron en una persona.
3. **Componentes conductuales.** La intención de comportarse de cierta manera como respuesta a los sentimientos; es la predisposición de actuar de una manera determinada.

1.7.2 NATURALEZA DE LAS ACTITUDES DE LOS EMPLEADOS

Las actitudes son un conjunto mental que afecta la forma en que una persona verá lo que le rodea de la misma manera en una ventana permite percibir un paisaje fuera del edificio o bien lo que hay dentro de éste. La ventana permite ver algunas cosas, pero el tamaño y forma del marco impide observar otros elementos, además, el color del cristal podría afectar la precisión de la percepción; así como el color de la ventana, las actitudes tienen diferentes formas de percibir y juzgar el medio de trabajo. Los gerentes o administradores, deben estar vitalmente interesados en la naturaleza de las actitudes de los empleados con respecto a su trabajo, la organización y su desarrollo.

Su naturaleza radica en *la satisfacción en el trabajo*, es un conjunto de sentimientos favorables o desfavorables con los que los empleados perciben su trabajo. Existe una diferencia importante entre estos sentimientos relacionados básicamente con el puesto.

La satisfacción y desempeño del trabajo normalmente se refiere a las actitudes de un solo empleado. Por ejemplo, si el operador Juan Pérez tiene un ascenso a supervisor, éste se sentirá complacido con su nueva promoción. La satisfacción podría referirse también a los operadores a su cargo; a nivel gerencial, sus actitudes se proyectarán y extenderán a todo el departamento y mejorará el desempeño grupal.

El desempeño y la satisfacción en el trabajo, como cualquier otra actitud, se adquiere generalmente con el transcurso del tiempo, en la medida en que el trabajador adquiere mayor información acerca del lugar de trabajo. No obstante el desempeño y satisfacción son dinámicos, ya que puede declinar aún más rápido de lo que tardó en desarrollarse. Esto significa que los gerentes necesitan poner atención a las actitudes de los empleados semana tras semana, mes tras mes y año tras año. (Davis K. Y Newstrom J., 1996).

1.7.3 IMPORTANCIA DE LAS ACTITUDES DE LOS EMPLEADOS

Es importante conocer que el personal mantendrá actitudes positivas si es atendido adecuadamente, esto es, siempre habrá espacio para mejoras cuando se conozca ampliamente el origen de las actitudes, además, esto ayudará para contribuir al desempeño del trabajador y su propia satisfacción. Por el contrario si las actitudes no son tomadas en cuenta se puede producir un ambiente negativo que afectará la productividad del empleado y podría darse lugar a problemas como la frustración y el conflicto. (Davis K. Y Newstrom J., 1996.)

1.7.4 ACTITUDES Y TRABAJO

Las actitudes de la persona dentro del trabajo dependerán del grado en que considere que el trabajo satisface sus necesidades y le proporciona los satisfactores que apetece. Así, según la necesidad que se deba satisfacer, será la motivación que la induzca a trabajar con menos o más satisfacción (Arias Galicia, 2000.)

Entonces, si los operadores consideran que el trabajo satisface sus necesidades y les proporciona sus satisfactores éstos, se sentirán motivados e inducidos a trabajar con mayor satisfacción.

1.7.5 RELACIÓN ENTRE ACTITUDES Y EJECUCIÓN EN EL EMPLEO

Es frecuente que las personas piensen que un trabajador satisfecho o contento produce más; sin embargo, existen otros elementos, además de la satisfacción en el empleo, que actúan como factores determinantes de eficiencia de los empleados. Para algunos de éstos una alta producción o la estabilidad del empleo, puede significar un medio para alcanzar, otras metas, tales como una buena posición o la adquisición de un nuevo automóvil. La producción eficiente no es para todos los empleados el único medio de lograr su meta. Por ejemplo: un operador cuyo anhelo es verse aceptado en el ámbito social por sus compañeros de trabajo, puede obtener efectivamente una satisfacción mayor limitando su productividad y logrando ser aceptado en el grupo, si este sector considera como adecuada una producción baja. Acerca de esto se hablará más adelante en el capítulo 3, donde se analizarán los impulsos motivacionales y su efecto en la productividad (Arias Galicia, 2000).

Una actitud favorable no necesariamente trae aparejada una elevada productividad; entonces, se reitera, debe conocerse adecuadamente a los colaboradores, para así manejar actitudes positivas encaminadas hacia los objetivos de la firma, solo así se podrá lograr un desarrollo individual y colectivo.

1.7.6 EFECTOS DE LAS ACTITUDES EN LOS EMPLEADOS

Las actitudes positivas en la organización crean un ambiente laboral agradable y mejoran el rendimiento, esto hace que la organización sea eficiente y remunerable; pero, cuando los empleados están insatisfechos con su trabajo y sus sentimientos son firmes y persistentes, es necesario entender qué impacto pudiera tener esto en sus comportamientos subsecuentes. (Davis K. Y Newstrom J., 1996.)

Específicamente, es necesario conocer si un operador insatisfecho tiene más posibilidades de adoptar actitudes negativas que afectarán el desempeño y disminuyan su nivel de productividad.

1.7.7 ACTITUDES POSITIVAS Y NEGATIVAS QUE ADOPTA EL TRABAJADOR

Todas las actitudes que adopta el trabajador se deben a los diversos factores que influyen en su comportamiento, a la forma en cómo ellos perciben el ambiente laboral que les rodea. A continuación se muestran algunas de las actitudes más comunes respecto al nivel de "motivación" en su trabajo.

Actitudes positivas de los empleados en su trabajo:

- a) Puntualidad
- b) Cumplimiento del trabajo
- c) Calidad del trabajo
- d) Dinamismo
- e) Amabilidad
- f) Constancia
- g) Colaboración con los objetivos de la organización



El trabajador también puede mostrar otro tipo de actitudes hacia el trabajo y esto es cuando no se siente a gusto con su labor, el trato que recibe en su trabajo, falta de colaboración de las demás personas de la organización, etc.

Actitudes negativas del trabajador en la organización.

- a) Ausentismo
- b) Negligencia
- c) Impuntualidad
- d) Falta de cortesía
- e) Desanimados



f) Falta de colaboración en los objetivos de la organización.

En general, este tipo de actitudes se generan porque el empleado no se siente realmente complacido con su trabajo, es decir, no tiene motivos que le impulsen a mantener una actitud positiva hacia el desempeño de su labor. (Torres Jiménez M., Tesis 1998.)

En conclusión, el trabajador se siente insatisfecho. Este es el punto base sobre el cual se inicia para el estudio de caso. Se requiere formar una actitud positiva que mejore el desempeño de los operadores de una empresa de Telemarketing en la tarea de recuperar clientes.

1.8 NECESIDADES DEL FACTOR HUMANO EN LA ORGANIZACIÓN

Las necesidades de los trabajadores siempre han sido un punto que no preocupa a los administrativos y directivos de la mayoría de las organizaciones. Esto no debería suceder, puesto que los individuos requieren de las necesidades para sentirse motivados, así también una necesidad satisfecha ya no es un motivador. Por medio de este conocimiento se puede estimular al empleado para alcanzar sus objetivos vinculándolos con los de la organización.



Se ha visto que se pueden encontrar sustitutos para la satisfacción de las necesidades. De tal forma que la intensidad de la motivación de una persona para actuar depende de la fuerza con que cree que puede alcanzar lo que desea o necesita.

Los líderes de hoy, deben dejar a un lado la forma tradicional de conducir a su grupo, para dar un paso al liderazgo que permita la participación, y dirigir los esfuerzos de todos hacia sus objetivos. (Arias G. y Heredia E., 1998).

1.9 ELEMENTOS RELACIONADOS CON LAS PERSONAS DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN

Los elementos clave que se relacionan con las personas dentro de una organización y determinan de alguna forma su comportamiento son los siguientes:

- a) Estructura
- b) Tecnología
- c) Medio

a) Estructura. La estructura define las relaciones oficiales de las personas en el interior de las organizaciones. Se necesitan diferentes trabajos para ejecutar todas las actividades de una organización. La estructura se relaciona principalmente con el poder y los deberes. Los empleados deben estar perfectamente enterados de sus deberes para que respondan a los mismos con ahínco.

b) Tecnología. La tecnología proporciona los recursos con los que trabajan las personas e influye en la tarea que desempeñan, tiene simultáneamente costos y beneficios. Es importante contar con la mejor tecnología en la organización porque esto dará a los empleados mayor compromiso.

c) Medio. Todas las organizaciones operan en un determinado entorno externo, forman parte de un sistema mayor; el medio siempre influye sobre la

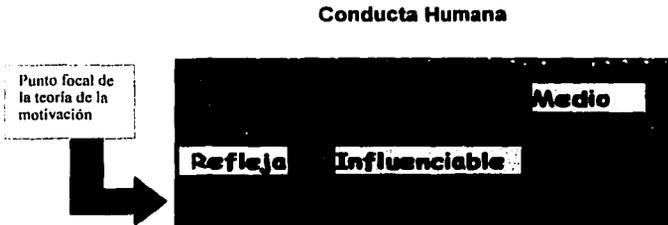
productividad de la organización, los empleados adquieren su propio medio y lo determinan mediante el ambiente creado en la organización.

(Davis K. y Newstron J., 1996).

1.10 EL RETO DE TODA ORGANIZACIÓN "LA MOTIVACIÓN"

Los gerentes, administradores y directivos llevan mucho tiempo suponiendo que las metas de la organización son inalcanzables, a menos que exista el compromiso permanente de los miembros de la organización. La motivación, como ya se menciono es una característica de la psicología humana que contribuye al grado de compromiso de la persona. Incluye factores que ocasionan, canalizan y sustentan la conducta humana que contribuye al grado de compromiso de las personas en un sentido particular y comprometido. *Motivar* es el proceso del estudio de caso que consiste en influir en la conducta de las personas a través de estímulos, basándose en el conocimiento de "que hace que la gente funcione", es decir, el objetivo es encontrar los impulsos motivacionales que hacen que los operadores trabajen eficientemente. Así como también las causas que los han orillado a mantener actitudes negativas en su labor.

Fig. 1.1. conducta humana



La motivación y el estimular se refieren al rango de la conducta humana consciente, en algún punto entre dos extremos:

2) Los actos reflejos, por ejemplo un estornudo, un parpadeo.

3) Las costumbres adquiridas. Por ejemplo, cepillarse los dientes o la forma de escribir. La figura 1.1. muestra el rango de la conducta

(Stoner J., Freeman B. y Gilbert Jr. D., 1996)

Finalmente se puede decir que el elemento humano es complejo y el más importante dentro de la organización, por tal motivo debe otorgársele el valor que necesita.

Todos los puntos mencionados a lo largo del capítulo otorgan una visión amplia de las personas, su relación y reacción hacia el trabajo, lo cual permitirá profundizar de lleno en el siguiente capítulo: la motivación.

CAPÍTULO 2

MOTIVACIÓN



INTRODUCCIÓN

Las organizaciones son unidades creadas deliberadamente a fin de alcanzar objetivos específicos; para ello cuentan con tres tipos de recursos; materiales, técnicos y humanos, el administrador debe buscar la conjugación óptima de estos recursos a fin de que la consecución de los objetivos sea la más productiva posible, es decir, que se obtenga el mejor rendimiento posible con los recursos disponibles. Toda organización puede considerarse como un sistema, con una serie de elementos cuya interacción dinámica e influencias recíprocas le hacen conservar un cierto estado, mismo que se altera cuando uno de los elementos sufre un cambio. El sistema requiere de ciertos insumos (materia prima, dinero, habilidades y esfuerzos de las personas) que son presentados y dan lugar a resultados. Generalmente, se presta atención a los insumos y a los resultados tangibles y se descuidan los intangibles "factor humano"; y sin embargo, dependerá en gran parte del recurso humano el destino de la organización. Si los gerentes dan mayor atención a los empleados podrán hacer de ellos personas creativas que enfrentarán con éxito a la competencia, aprovecharán al máximo los recursos técnicos y materiales, y harán más lucrativa a la organización.

Con lo anterior se ha querido poner de manifiesto: primero la importancia del factor humano, ya que si éste se encuentra satisfecho y comprometido con la empresa, no solo llegará a ser rentable su labor, sino que además, permitirá que la compañía incremente su desarrollo. La motivación es el conducto por el cual el trabajador tiende a ser o no eficaz y es el tema que se desarrollará a lo largo de éste capítulo; donde se conocerán algunas teorías, supuestos y modelos motivacionales.

2 MOTIVACIÓN

2.1 SUPUESTOS BÁSICOS SOBRE LA MOTIVACIÓN Y EL MOTIVAR

Para introducir en la motivación, sus teorías y la forma de estimular de los gerentes, es preciso entender varios supuestos básicos que ampliarán el panorama de la motivación.

En primer término, por lo general, *se presupone que la motivación es buena*. Se enseña, en diferentes circunstancias por ejemplo, que una persona no se puede sentir bien respecto a sí mismo si no está motivado. Conforme al estudio se reconocerá lo fehaciente de esta frase.

En segundo, la motivación es un factor, de entre varios, que intervienen en el desempeño del personal. También son importantes otros factores como la capacidad, los recursos y las condiciones para el desempeño, pero, sin duda el más importante es la "motivación"; éste mejora en gran proporción la productividad de toda organización más aún si se trabaja en interacción con los demás factores, el desempeño será mayor.

Una persona puede contar con todos los recursos y las condiciones para hacer determinada actividad pero, si se encuentra con un bajo estado de ánimo los recursos no le servirán en lo absoluto, dado que, el empleado se encuentra falto de estimulación.

El tercero, los directivos presuponen que no hay mucha motivación y que ésta se debe reponer periódicamente. La teoría de la motivación y las prácticas motivacionales se refieren a procesos que, en realidad jamás acaban, basados en el supuesto de la que la motivación se puede "escapar" con el tiempo.

El cuarto, la motivación es un instrumento que permite a los administrativos ordenar las relaciones laborales en las organizaciones. Si los administradores saben que mueve a las personas que trabajan para ellos, pueden adaptar las asignaciones y recompensas laborales, lo que hace que estas personas "funcionen". (Stoner J., Freeman R. y Gilbert Jr D., 1996).

Por tanto, los conocimientos de la motivación se unirán en todo momento con la investigación. El comprender ampliamente éstos supuestos contribuirá como base en la explicación y resolución del estudio de caso.

¿Por qué es tan importante resaltarlo? Explicar las diferentes ideas, conceptos y suposiciones sobre la motivación dará los instrumentos necesarios para dar pie al plan de trabajo que impulsará a los operadores de Tecmarketing a desempeñar de la mejor manera su trabajo (recuperar clientes.) Si se conocen todas las bases de la motivación se podrán tomar técnicas encaminadas a la investigación, y mejorar la disposición de los empleados a trabajar favorablemente.

2.2 CONCEPTOS AFINES A LA MOTIVACIÓN

Con el fin de comprender con mayor facilidad el significado real de "motivación" se relacionan algunos conceptos afines, básicos para su comprensión.

Motivo. Impulso o combinación de impulsos, adecuado para inducir a una acción consciente y voluntaria. Un motivo es de ordinario un compuesto de sentimientos, apetitos, inclinaciones y acaso impulsos instintivos.

Motivar. Significa en el sentido más simple; estimularse a sí mismo para realizar una determinada acción. Las motivaciones o sea las razones que se encuentran en la base de la acción de motivarse, son de naturaleza y de carácter diverso.

Para el estudio de caso se define que los motivos son:

Los impulsos de los operadores que los mueven a realizar su trabajo positiva o negativamente.

Los siguientes conceptos explican algunos requerimientos para que el personal se sienta motivado en su trabajo dentro de la organización.

Necesidad. Es un término que describe una carencia fisiológica o psicológica que el individuo siente que debe satisfacer. Una necesidad se da cuando hay un estado de desequilibrio, se carece y se requiere de algo, que se seguirá tras la intervención de la respuesta (necesidad satisfecha).

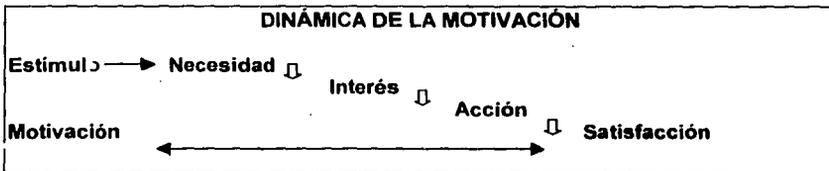
Deseo. Es la aspiración y/o el interés que experimenta una persona hacia la satisfacción, la posesión de un objeto o la realización de una situación conocida o imaginada.

Impulso. Fuerza interna que pone en movimiento al organismo ante determinados factores o acciones; obrar sin previsión de los fines. Tendencia a ejecutar cierto acto, motivo poderoso que no suele ser concretamente consciente.

Incentivos. Es un estímulo que desde fuera mueve o excita al sujeto a desear o hacer determinada cosa. Factor que incide en el ser humano, para que éste reaccione de una forma preestablecida o desarrolle una conducta determinada en función del desarrollo de la organización.

Estímulos. Factor (tangible o intangible) capaz de producir, mantener y dirigir una reacción.

Fig. 1.2 Dinámica de la motivación



Recompensa. Es un objeto ambiental atractivo que se da después de una secuencia de conducta y que aumenta las probabilidades de que esa conducta se vuelva a dar.

Interés. Es la inclinación del sujeto hacia determinados valores y/u objetivos. Los intereses vienen a ser la manifestación más patente y sensible de las motivaciones.

Acción. Efecto o proceso de hacer algo determinado, en acción progresiva de estatus.

2.3 DEFINICIÓN DE MOTIVACIÓN

Motivación viene del verbo motivo *moveré motun*, de donde también procede móvil, motor, e-motor, etc. La palabra designa la fuerza motriz psicológica. Ha sido definida como: "el conjunto de razones que explica los actos de un individuo", o bien "la explicación del motivo o motivos por los que hace una cosa". Su campo lo forman los sistemas de impulsos, necesidades, pensamientos, intereses, propósitos, inquietudes, aspiraciones y deseos que mueven a las personas a actuar en determinadas formas.

A veces se usa la palabra motivar en forma muy amplia, para designar los intentos de una persona "X", por hacer que otra persona "Y" quiere o haga determinada cosa. Pero esto en rigor es solo *conato de motivación*. Se podrían cargar las baterías de alguien una y otra vez, pero no habrá motivación sino hasta cuando dicha persona tenga su propio generador, se entiende para la actividad de la cual se trata. (Rodríguez E., 2000).

Dentro de la tesina, un punto relevante, es hacer conciencia en los operadores que solo ellos son causantes de su motivación, ninguna persona podrá motivarles si ellos no están dispuestos a contribuir en ésta reacción.

2.3.1 CONCEPTOS DE MOTIVACIÓN

La palabra motivación tiene diversas definiciones creadas por diferentes autores. Se han tomado las siguientes para poder comprender ampliamente éste concepto.

Motivación. Es la predisposición de actuar de una manera específica dirigida a un objetivo. (Hellriegel y Slocum,1998).

Motivación. Puede definirse como el estado de la perspectiva de un individuo que representa la fuerza de su propensión a hacer un esfuerzo hacia algún comportamiento en particular. (Gibson J., 1998).

Motivación. El término motivación se refiere al comportamiento dirigido a un objetivo. El comportamiento dirigido está caracterizado por el proceso de seleccionar y dirigir ciertas acciones entre actividades voluntarias para alcanzar los objetivos. (Chung R.,1996).

La motivación. Se refiere a dedicar esfuerzo hacia un objetivo. (Dubrin k., 1996).

Estas definiciones tienen denominadores comunes para ayudar a caracterizar el fenómeno de la motivación: 1) una *necesidad* interna energizada y activa del comportamiento humano; 2) el *impulso* es la fuerza interior que mueve al comportamiento en una dirección específica; y 3) Los *objetivos* son los incentivos o motivos que refuerzan la satisfacción privada, que a su vez fortalecen la perpetuación de las necesidades

Por ejemplo, un operador puede tener una fuerte *necesidad o deseo* de tener un mejor puesto en la empresa, esto impulsará a dicho colaborador a trabajar con diligencia para alcanzar el *objetivo* de un excelente trabajo y un mayor desempeño laboral.

Al mantener la motivación de los trabajadores la organización tendrá siempre un elevado nivel de productividad.

En el estudio de caso, se puede percibir que existe un bajo nivel de motivación por parte de los empleados que puede deberse a varias causas, las cuales se localizarán a lo largo de la investigación. Así, mediante el descubrimiento de éstas se obtendrá mayor información para detectar los orígenes de actitudes que no permiten tener una mayor productividad.



Muestra que la motivación es impulso a realizar determinada acción, y siempre debe estar latente

Es cierto que la labor desempeñada por la campaña de recuperación es complicada, debido a que se tiene que lidiar con personas que por lo general están disgustadas con la compañía, por lo tanto, estos clientes mantienen cierto rechazo ante la llamada de un operador, quién puede contagiarse de esa actitud apática, y así mismo, el operador en cuestión puede contagiar a todo el personal. Por ello es muy importante que todo colaborador conozca acerca de *motivación* para hacer su trabajo placentero y productivo.

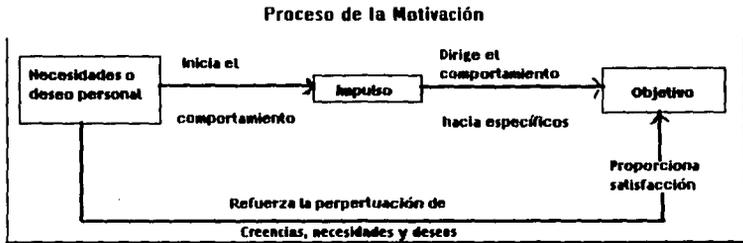
Con estos conceptos en mente, se define la motivación para efectos del estudio de caso, como sigue:

Motivación es la necesidad o impulso interno de un individuo (operador) que lo mueve hacia una acción orientada a satisfacción.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

El grado de impulso dependerá del nivel percibido de satisfacción que pueda lograrse por el objetivo. Es decir, el conocer los impulsos motivacionales y las necesidades de los operadores ayudará a implantar un plan que encamine a éstos hacia sus objetivos y así mismo a los de la organización. La Fig. 1.3. proporciona un modelo simplificado del proceso de la motivación.

Fig. 1.3. Proceso de la motivación.



2.3.2 TIPOS DE ESTÍMULOS Y RECOMPENSAS QUE ENCAUZAN LA MOTIVACIÓN

Aunque el tema de estudio es directamente la motivación al trabajo, los tipos de estímulos o recompensas son una especie particular del genero motivación, o un subconjunto del conjunto motivación, que serán de gran ayuda en la investigación. Conviene estudiar la motivación antes en sus dimensiones más generales.

Hay estímulos **primarios y secundarios**; los primarios responden a los impulsos biológicos: el hambre, la sed, la respiración, la micción, el descanso, el apetito sexual, etc. Los secundarios son de experiencias, son fruto de la historia individual y del aprendizaje.

Por ejemplo, la motivación a jugar un determinado deporte, a comer algún platillo o a visitar un determinado restaurante.

La costumbre es un poderoso creador de motivaciones.

Intrínsecos y extrínsecos; según que motive directamente la cosa que se va hacer, o algo relacionado con ella.

Por ejemplo, está motivado a hacer equis trabajo porque le gusta, o bien porque, aunque no le guste, le pagarán una buena suma por él.

El empleado tiene diversas cosas que lo estimulan externas e internas. Como la creación de esta tesina que se realizo con motivación porque se considero de gran ayuda para mejorar la labor de la campaña de recuperación y de todo el equipo que trabaja en ella, además, porque ayudará a percibir mayores remuneraciones no sólo monetarias, sino también de realización; entonces, la estimulación es intrínseca, porque no se necesito un estímulo exterior, fue un deseo de superación y esto es interno.

En conclusión las recompensas extrínsecas son satisfactores externos, en cambio las recompensas intrínsecas son satisfactores internos para el personal, dándole la motivación necesaria para desarrollarse en todos sentidos, principalmente en el humano.

Ejemplos de recompensas:

Extrínsecas.

- Paga o aumento de salario
- Supervisión técnica o contar con un supervisor competente
- Condiciones de trabajo o ambiente físico agradable
- Seguridad en el trabajo

Intrínsecas

- Logro o terminar con éxito una tarea importante
- Reconocimiento o ser señalado por un mérito obtenido
- Responsabilidad por el propio trabajo o seguir a delante o cambio de estatus por ascenso

De Contenido y de Contexto; es una distinción muy afín a la anterior. Lo que estimula puede ser la cosa misma, o bien la situación o marco o escenario en que sucede.

Por ejemplo, ir a quejarse con su jefe para que le consuele; tomar curso con un capacitador que le cae bien. En el otro orden, trabajar con unos jefes decrépitos porque es una empresa grande y de renombre.

Este tipo de estimulación es muy común en las empresas, el personal trabaja bien en una empresa reconocida como: Sony, Nestlé, Coca-Cola, Bimbo, etc., se sienten verdaderamente motivados por el hecho de trabajar en una firma de prestigio.

Inmediatas y Largo Plazo. Según que los satisfactores los obtenga al mismo tiempo de realizar la actividad o en una época posterior.

Ejemplo de la segunda es trabajar en un Tecmarketing filial de Telmex para ser más tarde administrativo de Telmex, prestigioso y acaudalado.

Positivas y Negativas. En efecto, puede motivarse a buscar algo o a evitar algo.

Ejemplos: trabajar arduamente y realizar sus metas, porque le gusta su trabajo (positiva); hacer todo lo posible por no realizar sus metas porque su supervisor le cae mal y así lo reprenderán.

De Deficiencia y de Crecimiento. Según que se busque llenar una carencia, o lograr un desarrollo o progreso.

Ejemplos: por un lado, el dinero que le estimula a trabajar. Por otro lado, tomar cursos de computación e inglés para que los administrativos pudieran darle un buen puesto.

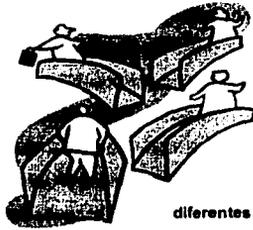
Materiales y Espirituales. Como su nombre lo indica, son las inclinaciones a realizar o adquirir bienes sensibles, o bien, a realizar valores trascendentales.

Ejemplos: de lo primero, el adquirir un puesto cómodo y seguro; de lo segundo tener un puesto que ayude a servir al prójimo aun cuando la remuneración sea muy baja e inclusive, desinteresadamente.

Conscientes e Inconscientes. Según que la persona se dé cuenta o no de ellas. Hay toda una casuística.

Por ejemplo, si quiere vengarse del trato de su gerente haciendo mal su trabajo para perjudicarlo, y lo sabe, lo admite, la motivación es consciente. Pero si quiere que su gerente reconozca su trabajo a través de esto y en realidad por dentro le impulsa la venganza entonces es inconsciente. (Rodríguez E., 2000).

Todos estos casos forman un tema difícil para la administración de cualquier organización, pues en función de alguno de estos estímulos se desempeñará productivamente, o no, el trabajador.



Las personas pueden requerir

diferentes estímulos para estar motivados.

Cada uno de los operadores de la campaña de recuperación puede tener alguno de estos estímulos y con seguridad no todos son positivos. Por tanto, es muy importante detectar cuál es el tipo de impulso motivacional que predomina en el estudio de caso.

Estímulos de la personalidad y de determinados actos de la persona. Ejemplo del primer tipo se tiene en la persona metalizada, ambiciosa, que ve en todo lo que

hace el signo de pesos. Ejemplo del segundo es la motivación a ponerse a trabajar arduamente cuando hay demasiadas cosas por hacer.

Individuales o colectivas. Según que se ubiquen en una persona física o en un grupo de equipo.

Ejemplo, si quiere conocer acerca de las funciones de los administrativos de la organización, para saber nuevas cosas, es motivación individual. Por el contrario, el entusiasmo de un departamento completo por ser el mejor es ejemplo de motivación colectiva.

2.4 PROCESO DE EVALUACIÓN DE LAS MOTIVACIONES

En todas las latitudes del sistema motivacional existe una clara evolución debida a factores internos y externos: los **internos** expresan la aspiración básica de las personas a crecer, a desarrollarse hasta cierta plenitud; y desde luego se comprueba que en unos es mas fuerte que en otros. Los factores **externos** son sobre todo las influencias educativas que se cristalizan en los diversos aprendizajes y que van estructurando el sistema motivacional biológico. Así entonces, el proceso de la motivación es circular y tiene que alimentarse constantemente para que los trabajadores siempre mantengan actitudes positivas.

Se trata aquí de las cadenas de refuerzos positivos conscientes en las repercusiones favorables de los actos y que inclinan a repetirlos una y otra vez.

En conclusión, el éxito, en cualquiera de sus formas, es uno de los más sustanciosos alimentos de la motivación, es decir, los operadores que se mantienen en constante superación, siempre estarán motivados y trabajarán efectivamente.

2.5 TRABAJO Y LA MOTIVACIÓN

El trabajo en sí es una consideración de extrema importancia en la motivación. Históricamente el trabajo ha sido como un proveedor de oportunidades para desarrollar y mantener a los habitantes. Influye en los valores culturales y determina las circunstancias bajo las cuales se vive.

El trabajo es considerado en forma distinta por diferentes personas. Algunos lo verán por su propio bien, pero la vasta mayoría lo ejecuta esencialmente por lo que creen que están obteniendo de él; esto es, hacer el trabajo está, en último término, relacionado a los objetivos de los empleados. Una persona tiende a trabajar con ahínco si la satisfacción derivada del trabajo es grande y de acuerdo a los deseos de la persona.

Concluyendo, los operadores de Tecmarketing, trabajarán con mayor desempeño si sus objetivos se relacionan con los de la empresa.

A la larga, el trabajo no puede ser sólo un acto instrumental para adquirir posesiones materiales. En última instancia, una persona desea un trabajo que sea personalmente significativo. Cuando esto falta, los esfuerzos motivacionales pueden ser en extremo difíciles de lograr. Según evaluaciones de los empleados, los cuatro aspectos del trabajo que son de importancia son:

1. La naturaleza general del trabajo, su reto y el uso requiere de los propios talentos.
2. Libertad para ejecutar el trabajo, de usar las ideas personales, de sentirse indispensables, en los esfuerzos que producen la realización del trabajo, y de tomar decisiones respecto al mismo.
3. Oportunidad de progresar y desarrollarse mediante el entrenamiento, la retroalimentación del desempeño, y recibir una variedad razonable de asignaciones.
4. Reconocimiento de la realización del trabajo en forma directa, sincera y oportuna. (Hall Richard, 1996).

Estos aspectos no siempre se han tomado en cuenta, se adquirieron de acuerdo al estudio de las personas y a lo largo del tiempo. Por ello los siguientes puntos analizarán la motivación desde sus primeras ideas, hasta las más recientes teorías motivacionales. Con la finalidad de conocer como se ha valorado el trabajo de la gente y como han evolucionado las ideas sobre la motivación.

2.6 PERSPECTIVA CONTEMPORÁNEA DE LA MOTIVACIÓN PRIMERAS IDEAS

La motivación fue uno de los primeros conceptos a los que se enfrentaron los gerentes, desde épocas pasadas, por lo mucho que podía obtenerse a través de ella. Lo cual hizo que surgieran perspectivas y modelos motivacionales. Los siguientes son algunos modelos que se creía funcionaban para lograr la motivación en el trabajador.

Para efecto de esta tesina se mencionan solo algunos de los más importantes.

2.6.1 MODELO TRADICIONAL, está ligado a Frederik Taylor y la administración científica. Los gerentes determinaban cuál era la forma más eficiente de ejecutar tareas repetitivas y después motivaban a los trabajadores mediante un sistema de incentivos salariales; cuando más producían los trabajadores, más ganaban. Supuesto básico, los trabajadores son holgazanes por naturaleza y sólo podían ser motivados por dinero.

2.6.2 MODELO DE RELACIONES HUMANAS, se suele ligar a Elton Mayo y sus contemporáneos, quienes encontraron que el aburrimiento y la repetición de muchas tareas, de hecho, disminuía la motivación, mientras que los contactos sociales servían para crear la motivación.

2.6.3 MODELO DE LOS RECURSOS HUMANOS, se liga a Douglas McGregor. Este modelo, clasificó a los empleados en dos series. La posición tradicional llamada Teoría X, sostiene que las personas tienen una aversión inherente al trabajo, aunque los trabajadores lo consideran una necesidad, los evitarán siempre que sea posible. La Teoría Y, es más optimista, presupone que el trabajo es algo tan natural como el descanso. Las personas si quieren trabajar y pueden derivar muchísima satisfacción de su trabajo. (Stoner J., Freeman R. y Gilbert D., 1996).

El *modelo tradicional*, es obsoleto hoy en día la mayor parte de los empresarios saben que la gente no funciona solo a través de retribuciones monetarias, sino mediante otro tipo de estímulos. En cuanto el *modelo de relaciones humanas*, tiene ciertas ideas acertadas, pero, no todos los empleados están impulsados por un efecto de afiliación (conocer y hacer amigos). Y por último del modelo de *recursos humanos*, solo se puede enfocar a la teoría "Y" que es la perspectiva idónea de la gente.

Solo se tomarán conceptos alusivos a la comprobación de la hipótesis, que es el principal objetivo de la investigación.

A continuación se muestra el enfoque tradicional que se ha manejado a lo largo del tiempo de donde se conseguirán nuevas aportaciones a la propuesta de trabajo.

2.7 ENFOQUE TRADICIONAL DE LA MOTIVACIÓN

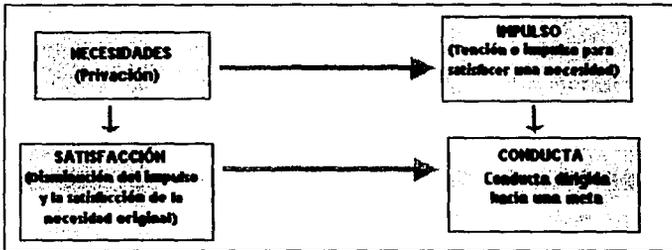
Después de las primeras ideas sobre motivación siguieron diversos enfoques modernos ante la teoría de la motivación y su aplicación en cinco categorías: la teoría de las necesidades, la teoría de los refuerzos, la teoría de la equidad, la teoría de las expectativas y la teoría de las metas, entre otras.

2.7.1 TEORÍAS DE LA NECESIDAD

La teoría de las necesidades se concentra en aquello que requieren las personas para poder llevar vidas gratificantes. En la práctica, la teoría de las necesidades trata de la parte que tiene el trabajo en la satisfacción de dichas necesidades.

De acuerdo con la teoría de las necesidades, una persona está motivada *cuando no ha alcanzado ciertos grados de satisfacción* en su vida. Una necesidad satisfecha no es motivadora. Existen diversas teorías de las necesidades, que difieren en cuanto a los grados y el punto en que, de hecho, se alcanza la satisfacción. La Fig. 1.4. muestra la lógica básica de cualquier teoría de las necesidades. (Stoner J., Freeman R. y Gilbert D., 1996)

Fig. 1.4 Teoría motivacional de las necesidades



2.7.1.1 JERARQUÍA DE NECESIDADES DE MASLOW. La jerarquía de necesidades de Maslow, elaborada por Abraham Maslow, considera que la motivación humana constituya una jerarquía de cinco necesidades, desde las necesidades fisiológicas básicas hasta las necesidades más altas de la realización personal (véase la Fig.1.5.).

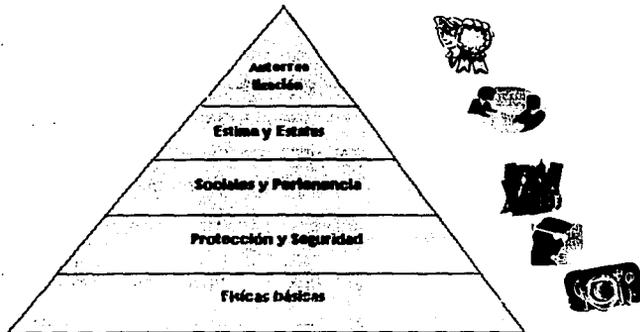
Según Maslow, las personas tendrán motivos para satisfacer cualesquiera de las necesidades que les resulten más *predominantes*, o poderosas, en un momento dado.

El predominio de una necesidad dependerá de la situación presente de una persona y sus experiencias recientes. A partir de las necesidades físicas, que son las básicas, se debe ir satisfaciendo cada necesidad, antes de que la persona desee satisfacer la necesidad del siguiente nivel superior. (Stoner J., Freeman R. y Gilbert D., 1996.)

Los empresarios deben ser suficientemente sagaces, para conocer los motivos de los trabajadores y su orden, para tratar en lo posible de orientarles a la consecución de éstos y mantener a los operadores estimulados con la satisfacción de sus propias necesidades.

Fig. 1.5 Jerarquía de las necesidades de Maslow

Pirámide de Maslow que representa la jerarquía de las necesidades.



2.7.1.2 TEORÍA DE ERG: Clayton Alderfer fue el creador de esta teoría, éste descompuso las necesidades de Maslow en solo tres categorías: necesidades **existentiales** (necesidades fundamentales de Maslow), necesidades de **relación** (necesidades de relaciones interpersonales) y necesidades de **crecimiento** (necesidades de creatividad personal o de influencia productiva). Las primeras letras de cada una de las categorías en inglés forman las siglas ERG.

Alderfer, señaló que cuando las necesidades superiores se ven frustradas, las necesidades inferiores volverán, a pesar de que ya estaban satisfechas.

En conclusión, la teoría dice que las personas luchan por satisfacer una jerarquía de necesidades existenciales, de relación y desarrollo, si los esfuerzos por llegar a un nivel de necesidades se ven frustrados la persona regresa a un nivel más abajo. (Stoner J., Freeman R. y Gilbert D., 1996)

2.7.2 TEORÍA DE LOS DOS FACTORES DE LA MOTIVACIÓN

Frederick Herzberg es el autor de esta teoría y dice que, la satisfacción y la insatisfacción laborales se derivan de dos series diferentes de factores. Estos factores son la satisfacción y la insatisfacción laboral. Los factores de la insatisfacción (que llamo "higiénicos") incluyen los sueldos y salarios, las condiciones laborales y la política de la compañía; es decir todos los que afectan el contexto donde se realiza el trabajo.

Los satisfactores (elementos motivantes) incluyen la realización, el reconocimiento, la responsabilidad y el ascenso, es decir todos guardan relación con el contenido del trabajo y las recompensas por el desempeño del mismo.

Los satisfactores e insatisfactores pueden estar incluidos en una sola persona.

(Stoner J., Freeman R. y Gilbert D., 1996.)

2.7.3 TEORÍA DE LA EQUIDAD

Teoría de la motivación laboral que subraya el papel que desempeñan las ideas de la persona respecto a la equidad o justicia de las recompensas y castigos para determinar su desempeño y satisfacción. [AECY1]La teoría de la equidad se basa en el supuesto de que un factor central para la motivación en el trabajo, es la evaluación individual en cuanto a la equidad y la justicia de la recompensa recibida.

El término equidad se puede definir como la proporción que guardan los insumos laborales del individuo (como esfuerzo y habilidad) y las recompensas laborales

(como remuneración o ascenso.) Es decir, las personas se sienten motivadas cuando experimentan satisfacción con lo que reciben de un esfuerzo en *proporción con el esfuerzo que realizan*.



Todo el personal debe ser remunerado equitativamente y de acuerdo a su desempeño.

Las personas juzgan la equidad de sus recompensas comparándolas con las recompensas que otros están obteniendo por insumos similares (esfuerzos.)

2.7.4. TEORÍA DE LAS EXPECTATIVAS

Esta teoría de la motivación dice que las personas eligen cómo comportarse de entre varias conductas alternativas, con base en sus expectativas, de lo que obtendrán de cada conducta, es decir, las personas deciden su conducta eligiendo de entre varios posibles cursos de acción basados en sus perspectivas de lo que podrán obtener por cada acto. Los creadores de esta teoría David Nadler y Edwar Lawler describen cuatro hipótesis sobre la conducta en las organizaciones, en las cuales se basa el enfoque de las expectativas.

- La conducta es determinada por una combinación de factores correspondientes a la persona y factores del ambiente.
- Las personas toman decisiones conscientes sobre su conducta en la organización.
- Las personas tienen diferentes necesidades, metas y deseos.
- Las personas optan por una conducta cualquiera con base en sus expectativas que de dicha conducta conducirá a un resultado deseado.

Estos supuestos son la base del llamado modelo de las expectativas, que consta de tres componentes fundamentales.

1. Las expectativas del *desempeño-resultado*. Las personas esperan ciertas consecuencias de su conducta. A su vez, estas expectativas afectan su decisión en cuanto a cómo comportarse.
2. Valencia. El resultado de una conducta concreta tiene una valencia, o poder para motivar, concreta que varía de una persona a otra.
3. Las expectativas del *esfuerzo-desempeño*. Las expectativas de las personas en cuanto al grado de desempeño afectarán las decisiones sobre su conducta. Es decir, las personas van a elegir el grado de desempeño que les permita lograr el resultado esperado.

La conducta de una persona dependerá, en cierta medida, de los resultados que se esperan. (Stoner J., Freeman R. y Gilbert D., 1996.)

La teoría de las expectativas es una de las más afines a la investigación, la perspectiva que se tiene del funcionamiento de la gente es, que las personas van a elegir el grado de desempeño que les permita lograr el resultado esperado.

2.7.5 TEORÍA DEL REFORZAMIENTO

Esta teoría está ligada al psicólogo B. F. Skinner y sus seguidores, muestra que las consecuencias de la conducta pasada afectan los actos futuros, mediante un proceso de aprendizaje cíclico. El proceso es de la siguiente manera:

Estímulo ➡ Respuesta ➡ Consecuencias ➡ Respuesta futura

La idea de esta teoría es: la conducta que tiene consecuencias positivas suele ser repetida mientras que la conducta que tiene consecuencias negativas tiende a no ser

repetida, es decir, la conducta depende de experiencias pasadas y futuras; la persona está motivada cuando responde a los estímulos con patrones de conducta consistentes en el tiempo. (Stoner J., Freeman R. y Gilbert D., 1996).



Las personas cargan con sus experiencias adquiridas a través del tiempo y de ahí parte la conducción de su conducta para futuros actos.

2.7.6 TEORÍA DE LAS METAS

Esta teoría se concentra en el poder de establecer metas. Según Edwin Locke, creador de esta teoría, la propensión natural que tienen los humanos a establecer metas y a luchar por alcanzarlas sólo servirá si la persona entiende y acepta una meta específica. Es más, los trabajadores no estarán motivados si no poseen - y si saben que no poseen- las habilidades necesarias para alcanzar una meta.

(Stoner J., Freeman R. y Gilbert D., 1996)

Establecen metas para estar motivados.



Así pues, la teoría de las metas, considera, a las personas motivadas cuando se comportan de manera optimista con impulsos hacia metas claras, las cuales aceptan y tienen la esperanza razonable de alcanzar.

Proceso para establecer metas en términos de las cuatro fases que sigue el razonamiento de una persona:

1. Establecer una norma que se alcanzará.
2. Evaluar si se puede alcanzar una norma.
3. Evaluar si la norma se ciñe a las metas personales.
4. La norma es aceptada, estableciéndose así la meta, y la conducta se dirige hacia la meta.

Cuando las metas son específicas y desafiantes, funcionan mejor como factores de motivación para la actuación de personas o grupos. (Stoner J., Freeman R. y Gilbert D., 1996)

2.7.7 TEORÍA OPERANTE DE SKINNER

El psicólogo de Harvard, B.F. Skinner afirma que los empleados pueden motivarse por su ambiente de trabajo propiamente diseñado y por alabanzas respecto al desempeño deseado. La suma del ambiente externo determina el comportamiento exacto que se exhibe, no las necesidades carencias y deseos internos.

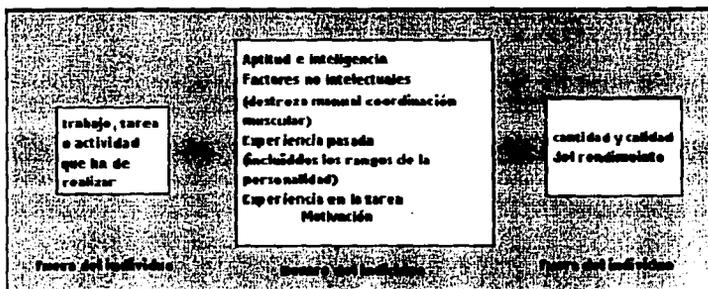
De acuerdo con Skinner, un reforzador positivo es una recompensa o estímulo que fortalece la probabilidad de una respuesta deseada, que a su vez conduce a una consecuencia positiva (para el gerente y los empleados) y tiende a repetirse.

La descripción de las teorías motivacionales brindan un panorama más amplio de los factores que interviene en el proceso de la motivación y ayudaran a crear un plan eficiente, que impulse a los operadores de Tecmarketing a sentirse motivados y lograr un mejor desempeño laboral.

2.8 MOTIVACIÓN Y ACTUACIÓN

Como ya se describió anteriormente, la motivación refleja las condiciones responsables de la intensidad, calidad y dirección del comportamiento. Las condiciones son extrínsecas e intrínsecas al individuo. Casi todo el comportamiento tiene su origen en los esfuerzos que tienen las personas para satisfacer sus necesidades.

Fig. 1.6 Variables que influyen en el rendimiento del individuo



El sistema de la motivación es muy complejo en los seres humanos y las personas pueden tener muchos motivos muy relacionados entre sí y algunas veces contradictorios por consiguiente, el sistema requiere de una función de dirección. Tal orientación puede revestir la forma de valores, sentimientos, hábitos y mecanismos de defensa del individuo. Todo ello se halla contenido en la palabra actitud. La figura 1.6 nos muestra el proceso de rendimiento.

Las actitudes se desarrollan a lo largo del tiempo, son relativamente permanentes y son estructuras cognoscitivas que determinan o guían el comportamiento humano. Entonces, el empleado va estar determinado por su actitud y motivación para desempeñar su trabajo eficiente o deficientemente.

2.9 MODELOS DE SISTEMAS DE MOTIVACIÓN

Un modelo es la representación de la realidad. Y como se sabe las personas son diferentes, por lo tanto se necesita describir más de un modelo, para poder comprender el sistema de motivación de los empleados.

Para el estudio de caso se definen solo tres modelos de motivación los cuales son los siguientes:

- Modelo de fuerza y coerción
- Modelo económico mecánico
- Modelos de crecimiento o de sistema abierto.

Fuerza y coerción. Muchos de los primeros modelos del hombre dependían de la coerción y la fuerza como <<motivadores>>, se decía que el hombre trabaja mejor cuando se esfuerza a una situación en la que produce y/o al ser castigado, sin embargo el modelo bajo coerción ya no es utilizado. Los empleados de hoy trabajan mejor con verdaderos estímulos y no con base en castigos, como se hacía en el pasado.

Económico. Se basa fundamentalmente en la suposición de que el hombre trabaja principalmente por dinero. Se le considera como una máquina que no tiene nada que ver con los sentimientos sociales ni necesita de recompensas tales como las sensaciones de realización o éxito, y sólo está motivado para hacer lo que le proporciona la mayor recompensa económica inmediata.

Crecimiento o de sistema abierto. Tanto en el modelo de coerción como en el económico se da por sentado que el hombre es controlado por su ambiente. Sin embargo, en el modelo de crecimiento o sistema abierto se considera que el hombre:

1. Toma decisiones habitualmente por sí mismo.
 2. Es intencional y tiene objetivos individualizados.
-

3. Observa solamente las órdenes que son compatibles con sus propias necesidades y valores.
4. Tiene motivos más complejos e interrelacionados de los que cualquiera de los otros dos modelos.
5. Se esfuerza por lograr el crecimiento, la responsabilidad y el éxito cuando están presentes las condiciones propias de ello.

Este modelo es el más complejo y real de los tres, pues, considera a las personas como pensantes, con objetivos e ideas propias. De acuerdo al estudio de caso se manejará este modelo, ya que los operadores de tecmarketing, son tomados como personas creativas, inteligentes y con gran capacidad intelectual.

2.10 IMPLICACIONES PRÁCTICAS

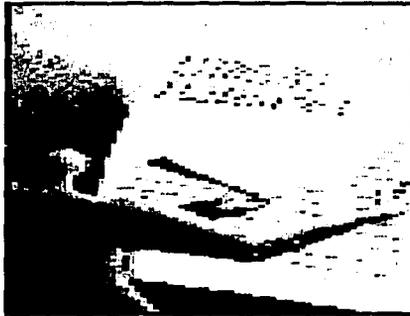
Hay varias implicaciones administrativas prácticas de las teorías motivacionales mencionadas a lo largo del capítulo. Los gerentes deben definir con claridad la relación causal entre el desempeño, la recompensa y discriminar, recompensando el desempeño excelente y no recompensando el mal desempeño. Los gerentes deben darse cuenta que los empleados ponen diferentes valores en sus recompensas. Algunos son muy estimulados por el dinero, en tanto que otros en realidad desean elogios, reconocimiento y oportunidad para progresar. En consecuencia, los gerentes deben determinar las recompensas particulares valuadas por cada persona, observando con cuidado y preguntando directamente que recompensas valúa más. Por último los gerentes deben establecer objetivos retadores pero realistas con los empleados, comunicar persistentemente y con claridad estos objetivos a ellos, y aconsejarlos, entrenarlos y desarrollarlos para que alcancen los niveles de desempeño deseados por ambas partes-reconociendo que un desempeño máximo produce altos niveles de motivación. (Victor Vromm, 1998).

El siguiente capítulo hablará de éstas implicaciones prácticas. Los conceptos desarrollados a continuación son variables reales que permiten al empleado realizar su trabajo con motivación, logrando así un gran desempeño. Por tanto, se encauzarán las teorías analizadas en éste capítulo a un entorno real, de cómo lograr la motivación en los empleados.

CAPÍTULO 3

FACTORES QUE ESTIMULAN

A LOS EMPLEADOS



INTRODUCCIÓN

Actualmente la mayoría de las empresas ya se están ocupando en conocer los diferentes factores que influyen sobre el desempeño laboral de los trabajadores, es decir, se interesan en investigar sus necesidades, motivos, estímulos e impulsos motivacionales, los cuales son los creadores de actitudes (positivas, negativas e indiferentes) en sus colaboradores. Por ello, el siguiente apartado está enfocado básicamente en dar a conocer diversas estrategias motivacionales respecto al trabajo.

Para éste capítulo, el principal propósito es dar a conocer diferentes causas motivacionales para los empleados de hoy, dado que los administrativos reconocen cada vez más la importancia de la estimulación en la organización para lograr mayor productividad; para ello se ha dado a la tarea de mostrar un marco teórico que permita analizar y enfocar las principales fuentes estimulantes del trabajador y enfatizar que los empleados no van a estar motivados solo con aumentos o promociones acompañados de sueldos más altos, es obvio que se les puede estimular así, pero en esta investigación se reconocerán algunos otros aspectos que realmente motivan y hacen sentir al empleado satisfecho con su labor. Se comprobarán algunas de las teorías del pasado y se desaprobarán otras.

3 MOTIVACIÓN EN LOS EMPLEADOS

Explicar las teorías más importantes acerca de la motivación dieron un panorama más amplio de este concepto, a su vez, ayudarán a comprender los "impulsos motivacionales", que llevan al trabajador a sentir ese tipo de necesidades.

Este capítulo definirá porqué los empleados tienen diferentes enviones o estímulos y no siempre se inclinan por el mismo satisfactor. Se exponen así, los impulsos que determinan las actitudes del personal en la organización.

3.1 IMPULSOS MOTIVACIONALES. (LOS CUATRO IMPULSOS DE LA MOTIVACIÓN)

Cada persona tiende a desarrollar ciertos impulsos motivacionales como un producto del medio cultural en el que vive, y estos impulsos afectan la manera en que los individuos ven sus trabajos y manejan sus vidas.

John W. Atkinson y David McClelland han propuesto que las personas motivadas tienen cuatro impulsos básicos y desarrollaron un esquema de los tres impulsos más dominantes resaltando su importancia para la motivación: hacia el logro, la afiliación, y el poder. Sin embargo, agregan la motivación por competencia.

Logro, impulso por superar retos, avanzar triunfar, destacar y crecer. A las personas que tienen muchas necesidades de logro les gusta asumir responsabilidad, para resolver problemas, tienden a establecer metas propias con grado moderado de dificultad y corren riesgos para alcanzar dichas metas. Por tanto, este tipo de personas tienden a encontrar gran motivación en situaciones de trabajo desafiantes y competitivas.

Afiliación, impulso por relacionarse con las personas eficazmente. Cuando una persona tiene este tipo de motivación tiende a sentir la necesidad de trabajar siempre cerca de sus compañeros para considerarse satisfecha en su trabajo.

Competencia, impulso por hacer un trabajo de gran calidad. Las personas tienden a ser demasiado perfeccionistas, tienen la necesidad de realizar trabajos que impliquen complejidad y creatividad; y tener que competir en cuanto al trabajo para sentirse motivadas en su labor.

Poder, impulso por influir en las personas y situaciones. Las personas necesitan tener un grado de control sobre otras personas, o bien, sobre sus propias situaciones. Se sienten motivadas en trabajos con cierta autoridad y liderazgo. (Stoner J., Freeman R., y Jilbert Jr., 1996)



Cada persona es determinada por sus impulsos motivacionales

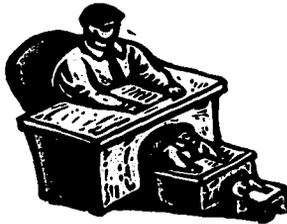
3.1.1 APLICACIÓN GERENCIAL DE LOS IMPULSOS MOTIVACIONALES

El conocimiento de los impulsos motivacionales ayuda a los gerentes a entender las actividades de trabajo de todos sus empleados. Pueden tratar a los subordinados de manera diferente de acuerdo con el impulso motivacional más fuerte en cada uno de

ellos; por ejemplo, un operador motivado por el logro se le asigna un trabajo, acompañado por una explicación de sus retos, mientras que otro, motivado por la competencia podría asignársele un trabajo similar con énfasis en sus requerimientos para un trabajo de gran calidad. De esta manera, el supervisor se comunica con cada colaborador de acuerdo con las necesidades particulares de esa persona. Entonces, el empleado podrá sentir que su supervisor le habla en su idioma.

Por tanto, los gerentes, administradores o supervisores, deben estar informados de estos factores que determinan la actitud que cada empleado puede tomar en el desempeño de su trabajo, al conocer estos impulsos podrán los administrativos identificar el impulso predominante para cada trabajador y así colocar al empleado en una tarea que le estimule a trabajar eficientemente.

Ahora bien, ¿cómo se va lograr que los empleados se sientan motivados y realicen su trabajo eficientemente por verdadera convicción?. Se definirán a continuación los factores que estimulan al trabajador y que influyen en el desempeño eficiente y productivo del mismo. (Newstrom D., 1992)



Los administrativos deben conocer los impulsos motivacionales de todos sus colaboradores.

3.2 FACTORES QUE ESTIMULAN AL TRABAJADOR

Se debe recordar que la motivación puede ser la más remuneradora de las habilidades y que todo mundo puede lograrla. No hay limite a las situaciones en que se puede aplicar o al nivel de experiencia que se puede alcanzar.

La capacidad de estar motivado influye en el éxito de la organización y en la satisfacción del trabajo, así como de la vida misma. Por ello, el siguiente tema se preparo específicamente para conocer los elementos organizacionales que estimulan al trabajador a ser productivo.

3.2.1 LA COMUNICACIÓN COMO FACTOR DE CONFIANZA

La comunicación, es otro de los temas fundamentales en los que está estrechamente relacionada la función del personal. Tradicionalmente, un administrador de personal no prestaba atención a los problemas de comunicación en la empresa pues, no los consideraba importantes respecto a su trabajo en particular. Por el contrario, el administrador moderno acepta que la comunicación es parte de la responsabilidad de su trabajo y se ocupa de ésta.

La comunicación es el elemento básico generador de la sociabilidad: es a través de ella que el hombre se hace entender como ser eminentemente social.

Para que la comunicación sea un factor de confianza debe haber un entendimiento mutuo entre el administrador de personal y el trabajador, de esta manera cualquier desacuerdo o conflicto será más fácil de aclararlo y llegar a una solución favorable.



Apoyo y comunicación que debe proporcionar el dirigente a sus subordinados

El gerente de unidad debe escuchar a sus operadores, ser abierto, y sincero con ellos, dar información de manera que ayude realmente al trabajador, dar indicaciones pero no de una forma que imponga temor y reconocer sus equivocaciones; al igual que el gerente de unidad el operador debe expresar sus inquietudes, desacuerdos, etc., esto con el fin de que exista una comunicación entre jefe-subordinado y se

llegue a una armonía y ambiente agradable de trabajo, siempre y cuando se respeten los niveles jerárquicos de autoridad. También es importante la comunicación y entendimiento entre los compañeros de trabajo, para que exista el respeto y la honestidad entre ellos. Cuando los empleados se sienten bien en su ambiente de trabajo y ven que son importantes para su administrador, éstos realizan las cosas de manera optimista. (Rosenbaum L., 1992)

3.2.2 ESCUCHAR AL TRABAJADOR

Es la habilidad de captar, definir y responder a los sentimientos que expresa otra persona, aprender a escuchar de verdad, sin interrumpir.

El gerente de unidad que escucha a su personal demuestra que le interesa la organización para la que trabaja, debido a que el factor humano es la parte fundamental para llevar a cabo las actividades de la organización.

El administrador debe escuchar al operador en situaciones positivas y negativas, para que éste compruebe la importancia que le dan en su trabajo.

Cuando el trabajador tiene conflictos con el demás personal, cuando siente que su trabajo no es reconocido o cuando tiene un apuro o necesidad y otros factores mas que influyen en el desarrollo de su trabajo, es aquí cuando el supervisor debe intervenir, escuchando con atención a su personal para llegar a una solución de estos problemas, no debe dejar pasar por alto todas estas circunstancias que con el tiempo pueden llegar a traer consecuencias desfavorables para la organización.



Escuchar con atención y hablar
comunicación efectiva.

en el momento oportuno es tener una

También, es importante escuchar las nuevas ideas y aportaciones de los empleados para su trabajo. Esto es uno de los recursos más importantes que el administrador puede emplear, dado que le permitirá producir una actitud positiva del empleado, pues éste sentirá motivación al saber que sus ideas son escuchadas, además le va a permitir sacar verdadero provecho de la creatividad de sus colaboradores. (Davis N., 1992.)

3.2.3 INFORMACIÓN AL TRABAJADOR RESPECTO A LA ORGANIZACIÓN Y A SU LABOR

Otro aspecto importante de la comunicación es mantener informados a los empleados (operadores) tanto de sus labores a realizar como las de la organización en general, sin información, ellos no pueden saber qué está pasando, no sabrán qué es lo que han hecho para alcanzar las metas propias y las de la organización, y tampoco sabrán como ayudar a que las cosas marchen bien, pues, no están enterados de la continuidad de su trabajo.

Este factor es importante dado que los empleados pueden sentirse relegados cuando carecen de información, poco importantes, menospreciados y subestimados; si no reciben una retroalimentación constante de su trabajo y desempeño.



La información hacia los empleados sobre la organización y sus labores dentro de ella ayuda al trabajador a ser más eficiente.

Por ello es importante brindar al empleado toda información referente a la organización y sus labores, para poder lograr el compromiso de éstos para con la empresa y cumplir eficientemente con los objetivos de ella. (Davis N., 1992)

3.2.4 EMPLEADOS QUE PIENSAN POR SÍ MISMOS

Aquellos empleados que piensan por sí mismos no sufren de parálisis del análisis, aburrimiento ni desnutrición mental, porque siempre tiene la mente trabajando en forma activa.

La base para hacer que los empleados piensen por sí mismos, es animarlos a formular preguntas, escucharlas y luego ofrecer ayuda. Con el tiempo ellos aprenderán a formular preguntas pertinentes para descubrir las respuestas que servirán a los intereses que les conciernen a cada uno, además de que darán soluciones ellos mismos a sus problemas y a situaciones que se presenten en la organización. (Tesis, Torres J., 1996)

De esta manera el operador será más productivo y eficiente en su labor, es decir, cambiará por completo su actitud, dejará de ser apático con sus compañeros, sus labores dentro del trabajo, sus directivos y los objetivos de la organización; tendrán una actitud positiva y motivada.

3.2.5 RESPETO A LOS EMPLEADOS COMO PROFESIONALES

Dos de las cualidades que el administrador o líder puede tener, es tratar a la gente con respeto y ofrecer reconocimiento cuando lo merece.

El respeto y el reconocimiento hablan de lo que un individuo merece. Cuando se comunica respetuosamente, está diciendo en el fondo los pensamientos, sentimientos y actitudes de mis empleados son importantes para mí.

Si los operadores se sienten respetados en su trabajo y como seres humanos, trabajarán feliz y productivamente, mientras que, si éstos no obtienen respeto,

responderán negativamente conforme a las circunstancias y mostrarán insatisfacción.

En la medida que se aprecie el valor del individuo, el éxito de la organización, crecerá y se creará un ambiente con mayor respeto. Es importante la forma en como los empleados son tratados durante las tareas cotidianas de su trabajo, pues ellos detectan en gran medida cuándo el trato es con respeto y cuándo no. (Davis N., 1992.)

3.2.6 OPORTUNIDAD DE CRECIMIENTO LABORAL

Un factor estimulante de suma importancia para el trabajador en una organización es: Darle la oportunidad de crecer y desarrollarse dentro y fuera de ella, el no permitirle esto hará que su potencial se cierre y no se desarrolle; el trabajador puede estancarse y limitarse.

El aprender y aportar nuevas cosas a la organización, resulta de mutua importancia e interés tanto para el trabajador como para el administrador o superior, ya que éste desarrollará sus habilidades, capacidades y aportará nuevas tareas, mientras que el administrador aportará su experiencia y conocimientos, además de que aprenderá de sus subordinados, de esta forma la organización tendrá tanto supervisores y operadores, aptos y capaces para cubrir las expectativas de la organización.

Una de las mayores satisfacciones que el trabajador espera de la organización, es el ser estimulado en su trabajo, dándole la oportunidad de crecer en el desarrollo de nuevas habilidades, en conjunto con su desarrollo personal. (Davis N., 1992.)

El trabajador se encuentra motivado cuando sabe que tiene opciones de crecimiento.



3.2.7 INTERÉS HACIA EL TRABAJO

El trabajo, es el factor de primera necesidad para todo el ser humano ya que proporciona al hombre un ingreso económico para su seguridad, en cuanto al alimento, vestido y casa. El trabajar mantiene al hombre activo, la actividad le provoca satisfacción conforme a las necesidades de cada individuo. La actividad de los empleados se desarrolla de acuerdo al trabajo que realiza, al estar en acción éste se vuelve más productivo.

Ya que el trabajo es de suma importancia para el ser humano éste tiene que ser interesante y estimulador, que le agrade al individuo y que lo realice con entusiasmo e inteligencia para obtener buenos resultados para la empresa y principalmente satisfacciones personales para el trabajador. (Davis N., 1992)

De acuerdo a lo analizado anteriormente se cataloga el interés al trabajo dentro de Tecmarketing en las tres formas siguientes:

- a) Por necesidad
- b) Por el simple hecho de trabajar
- c) Por superación personal

Es relevante mencionar que existen varios puntos necesarios para que el trabajador mantenga el interés y el entusiasmo hacia su trabajo, de los cuales se mencionarán algunos a continuación:

- a) Capacitación constante al trabajador
- b) Organización constante de las actividades
- c) Realización de nuevas tareas
- d) Métodos y técnicas modernas de trabajo
- e) Retroalimentación constante de su trabajo



Estos aspectos y otros más pueden hacer que el trabajador se interese y se motive hacia su actividad laboral, de una forma provechosa y conveniente. Los otros aspectos vienen a ser el contenido y contexto del puesto, un puesto realmente estimulador para el individuo y un empleo a largo plazo. Estos elementos brindan interés hacia el trabajo, creando en el empleado responsabilidad, seguridad y estabilidad.

3.2.7.1 CONTENIDO Y CONTEXTO DEL PUESTO

El trabajo en sí debe estar diseñado para estimular, retar al empleado y proporcionarle la oportunidad para que progrese al máximo de su potencial. Cuando el trabajo no ofrece más satisfacción que el cheque de la paga, un lugar de trabajo cómodo y un jefe agradable, es muy probable que resulte apatía y sólo la cantidad de esfuerzo para ir pasando. Es más probable obtener resultados satisfactorios en el trabajo por logros que surgen del comportamiento y desempeño, que por incentivo mismo; esto es satisfacción viene y es resultado del desempeño. Herzberg dice que la posibilidad del logro y el logro en sí conducen a la motivación; no al revés- esto es, que la motivación conduce al logro. (Herzberg, 1996.)

3.2.7.2 UN PUESTO MOTIVADOR

Un puesto motivador lo constituyen básicamente dos principios:

Primero, el puesto debe consistir en una serie adecuada de tareas que permitan al empleado conocer el principio y el fin de lo que está logrando. Por ejemplo, si un operador solo le toma datos de los clientes y se los pasa a otro operador para que siga el procedimiento. Tal práctica abrumará al operador con la interacción y el aburrimiento. El resultado es que los empleados no están motivados. Por el contrario, si los empleados realizan una tarea de principio a fin, sentirán que han cumplido con algo que vale la pena.

Segundo, el puesto debe permitir al empleado decidir y administrar su propio trabajo todo lo que sea posible. La libertad para utilizar la creatividad, para sugerir y adoptar mejores formas y soluciones a los problemas, todo dentro de las restricciones mutuamente entendidas entre uno mismo y el superior, hace un trabajo muy estimulador para la mayoría de las personas.

3.2.7.3 EMPLEO A LARGO PLAZO

El empleo a largo plazo se basa por lo general en tres acuerdos básicos:

El *primero* es que la compañía no debe despedir trabajadores sólo por que no hay trabajo que hacer. Si algún puesto debe ser eliminado, la compañía asignará otra labor en su lugar. Solo podrán ser despedidos empleados por violaciones importantes a las políticas establecidas. El hecho de que un jefe se enfade con usted no es motivo de despido.

Segundo: la parte del trabajador en el "trato" implícito con la compañía es un esfuerzo honesto y perseverante. Aunque la compañía no despedirá por cosas superfluas si lo hará por eludir trabajo.

El *tercer* acuerdo implícito es animar a los colaboradores para que planeen desarrollar toda su *carrera* en la compañía. Los medios de comunicación internos de la compañía le recuerdan en forma constante a los empleados sus beneficios, sus posibilidades de realizar tareas interesantes en varias etapas de sus vidas laborales.

Las políticas de empleo a largo plazo tienen tres efectos motivadores importantes. Eliminan cualquier tendencia a trabajar menos, en especial durante las rescisiones, por temor a quedarse sin empleo. Aumentan el deseo de hacer más de lo normal, porque la compañía no gana injustamente a causa del empleado.

3.2.8 DISCIPLINA EN EL EMPLEADO

La finalidad de la disciplina es crear un clima en que todo subordinado pueda trabajar para lograr las metas con reglas que son justas para todos.

Hablando en términos generales, las personas desean trabajar en una situación en donde la disciplina sea razonablemente estricta y equitativa. A la gente no le gusta trabajar en un medio en donde la disciplina es demasiado suave o fácil. Le agrada conocer el terreno que pisa. El personal conoce que es más probable que alcancen el éxito en una operación dentro de una situación en la que el jefe es un poco exigente y en donde las reglas se han hecho para ser obedecidas.

Es muy importante que las reglas sean claramente explicadas y presentadas por escrito. La buena organización y planificación también son de vital importancia para mantener una buena disciplina.

Es importante resaltar que si las reglas son excesivamente rígidas, demasiado duras con el personal y se inclinan a utilizar castigos, se crea un resentimiento de los empleados, se revelan contra el jefe y seguramente aprovecharán todas las oportunidades que se les presenten para violar las reglas. Por otra parte, si el jefe es demasiado fácil y cierra los ojos ante las infracciones a las reglas, la gente pensará que es débil y algunos aprovecharán la situación. (Tesis, Torres J., 1996.)

Por tal motivo se debe tener la inteligencia para modular la situación, ser uniformes y equitativos con todos los empleados (operadores) para que éstos se sientan satisfechos y conformes con su trato, trabajen satisfactoriamente y se sientan estimulados al saber que son valorados con la misma semejanza de sus compañeros.

3.2.9 SUPERVISIÓN DE LOS EMPLEADOS

La función de supervisión como elemento control y revisión de trabajo es fundamental para el logro de los objetivos de cualquier organización, de aquí se desprende la necesidad de que las personas que ejerzan esta actividad deben contar con los elementos necesarios para realizar una supervisión que en realidad permita captar posibles desviaciones que se presenten en el trabajo.

El ejercicio de la supervisión requiere en primer término el dominio de la actividad de supervisar, es decir la capacitación de carácter técnico, debido a que el supervisor deberá organizar y administrar a su personal ya sea en la asignación de actividad o dentro del propio ejercicio de la supervisión, razón por la cual, deberá conocer ampliamente cada una de las etapas del proceso administrativo.

Un factor fundamental en esta área de la supervisión es que: La persona encargada de esta labor requiere conocer nuevas técnicas de relaciones humanas, con el propósito de orientar y resolver cualquier conflicto interpersonal, además de ser un gran estimulador, debido a que va estar supervisando gente a su cargo.

3.3. IMPORTANCIA DE LA MOTIVACIÓN EN SUPERVISORES Y ADMINISTRATIVOS

El objetivo del estudio es lograr que los operadores telefónicos se sientan motivados a desempeñar su trabajo eficientemente, un punto importante para que esto se lleve a cabo son los supervisores o administradores.

¿Por qué es importante que los supervisores se sientan motivados? Ellos son los responsables del trabajo a desempeñar por los operadores telefónicos o bien de cualquier otro trabajador de diferente organización, si éstos no se encuentran motivados mantendrán una actitud negativa y ésta trascenderá a los mismos subordinados.

Por ejemplo, si un supervisor de Tecmarketing siempre está inconforme con su remuneración, su trabajo, su reconocimiento a su labor o algún otro factor, éste desarrollará una actitud apática en contra de la empresa, así mismo, tratará de buscar la forma de desahogar ese malestar en terceras personas que bien pueden ser los operadores a su cargo. Situándose en lugar del operador con este tipo de supervisor- ¿cómo se sentiría?-Seguramente adoptaría la misma actitud de su supervisor, apático con sus superiores, su trabajo y con la misma organización.

Concluyendo, la motivación debe existir en toda la organización, desde el personal de intendencia hasta el personal directivo, para que el principal factor productivo (los operadores telefónicos) y en general la estructura, trabaje exitosamente. (Tesis, Torres J., 1996.)

3.3.1 MODELOS DE MOTIVACIÓN PARA SUPERVISORES

Muchas corporaciones importantes están enseñando a sus gerentes a traducir la teoría motivacional en acción mediante el proceso conocido como modelamiento de la conducta.

En la actualidad, cientos de compañías emplean este método para enseñar técnicas en áreas tales como supervisión, ventas, administración de ventas, entrevistas y evaluaciones de desempeño.

La metodología de éstos modelos es aparentemente sencilla. Consta de seis pasos básicos que proporcionan nuevas habilidades interpersonales y la confianza para aplicar las técnicas a situaciones específicas de trabajo.

1. **Presentación cognoscitiva.** La fase inicial del proceso de desarrollo incluye la presentación de una serie de conceptos básicos sobre las técnicas claves que se van a aprender y los pasos requeridos para su implantación en la situación problemática. Este proceso adopta la forma de un seminario normal y está diseñado con el fin de proporcionar la base conceptual necesaria para facilitar el cambio permanente de la conducta.
 2. **Modelamiento.** En grupos de seis a nueve personas, los supervisores ven películas o video grabaciones en que un supervisor modelo trata eficazmente a un empleado para mejorar o sostener el desempeño de éste. Estas películas muestran formas específicas de manejar situaciones problemáticas, formas de percepción para conocer los
-

impulsos motivacionales de sus subordinados y manejo de los mismo para el máximo desempeño.

3. **Ensayo de la conducta.** Los aprendices participan en prácticas y ensayos intensivos del comportamiento mostrados por los modelos. El porcentaje mayor de tiempo se dedica al entrenamiento que se utiliza en sesiones de práctica. Este ensayo de la conducta; permite a los aprendices a practicar un nuevo patrón de comportamiento en situaciones cada vez más difíciles. Así, los supervisores adquieren la confianza en el uso del proceso antes de regresar al trabajo donde se espera que lo empleen.
 4. **Retroalimentación y esfuerzo.** Elogios, aprobación, estímulo y atención, son algunos esfuerzos sociales que el aprendiz para supervisor recibe del entrenador y de los compañeros, conforme a su comportamiento se asemeja más al modelo. En ningún momento, se enseña al aprendiz que debe utilizar la conducta que se está aprendiendo solamente para manejar la situación descrita. Así también se reconocen sus impulsos motivacionales y de acuerdo a éstos se le ubica en labores afines.
 5. **Transferencia del entendimiento al campo de trabajo.** Durante el periodo de entrenamiento se hace hincapié en los principios del desarrollo de transferencia. Esto es que los comportamientos específicos se practican con base a los principios generales de la motivación. Las técnicas interpersonales que se van a practicar se determinan de acuerdo a las necesidades
 6. **Refuerzo gerencial.** Los gerentes de los supervisores que están en el entrenamiento reciben instrucción sobre las técnicas de refuerzo y
-

tienen la responsabilidad de instruir, asesorar y reforzar a los supervisores a medida que estos utilizan las técnicas recién adquiridas.

Todos estos modelos motivacionales, son de gran importancia para ponerlos en práctica en diversas empresas capacitando a los supervisores de diversos campos de enseñanza de la conducta del ser humano en el trabajo. (Bernald L. Rosenbaum, 1996.)

Con estos estudios el supervisor puede conocer al personal y llevar una relación entre supervisor y trabajador, más estable y alentadora, ya que no nada más se capacita a la agente sobre aspectos de trabajo que son importantes, sino que también se enseña la aplicación de la motivación.

3.3.2 EFICIENCIA EN EL ADMINISTRADOR DE UNA ORGANIZACIÓN

Una persona que tiene mando en una organización debe mostrar que puede dirigir a su personal a cargo; y esto se consigue de dos maneras: siendo eficiente y enseñando a los empleados a pensar por sí mismos. Un administrador desorganizado e ineficiente provoca disminución en el patrón de excelencia y crea un estado de mediocridad. (Tesis, Torres J., 1996.)

Los empleados desean que sus superiores sean eficientes y destaquen en sus labores. Cuando los operadores ven que su gerente es capaz, respetan su excelencia y habitualmente siguen la misma línea exitosa

3.4. LA MOTIVACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN LABORAL

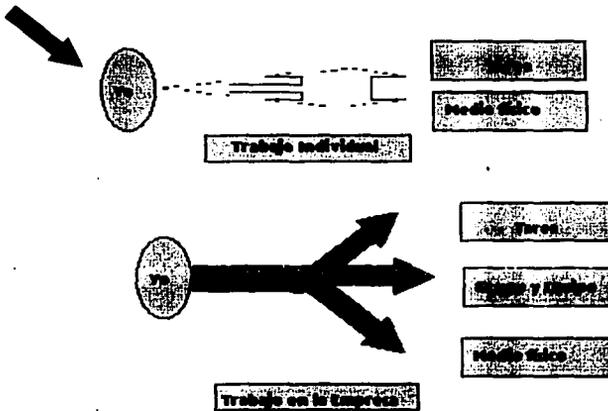
En la actualidad muy poca gente trabaja sola; la inmensa mayoría se desenvuelve en instituciones, chicas o grandes.

El contexto del trabajo es el equipo; es decir la arena de rejuergo de muchos y heterogéneos elementos humanos, el campo de las fuerzas psicológicas más complejas y abigarradas.

La motivación en semejante contexto se requiere de triple no sólo hacia la tarea y el medio físico, sino también hacia la colaboración con los colegas, como lo muestra la figura 1.7 (Mauro Rodríguez, 2000.)

Es decir, el individuo tiene que laborar en conjunto, no puede trabajar sin la ayuda de otros empleados. En la actualidad se trabaja por áreas, departamentos y jefaturas las cuales están en constante relación. Por ésta razón se debe promover la motivación en toda la organización y formar así, una agradable cultura organizacional.

Fig. 1.7 Motivación Organizacional



No es siempre fácil lograr que se conjuguen airosamente todos estos elementos. De hecho la vida real presenta dos cuadros, en un claro oscuro: las empresas que

fomentan una adecuada motivación y las que no la fomentan. Estas últimas sufren serios problemas de manejo interno y de productividad.

3.4.1 MOTIVACIÓN INDIVIDUAL Y MOTIVACIÓN COLECTIVA. TRABAJO EN EQUIPO.

La motivación de un equipo es algo más que la suma de las motivaciones de cada uno de sus miembros. Supone más de una yuxtaposición de individuos (varios "yo"), la existencia de un (nosotros) equipo.

Una organización debe ser un organismo, no un mecanismo, debe lograr una comunidad de vida, no una mera cuota de producción. Hay que considerar dos aspectos: la motivación del individuo dentro del grupo y la motivación del grupo como tal.

En términos generales debe darse un ambiente de motivación en equipo con:

- Interdependencia, Cooperación y Creatividad.
- Estímulos inmediatos y Organización ágil
- Perfeccionamiento profesional y oportunidad de crecimiento para todos
- Afiliación de grupos y agradable cultura organizacional



El trabajar en equipo ha demostrado ser más exitoso en la organización.

**ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA**

Deben fomentarse este tipo de actitudes en toda organización, no sólo para ser remunerable, sino también para formar un ambiente organizacional agradable, que permita desempeñar feliz y oportunamente el trabajo. (Mauro Rodríguez, 2000.)

Para la organización de estudio, tener equipos pro-activos sería un excelente solución para mejora el ambiente y fomentar así actitudes positivas.

3.4.1.1 EL EQUIPO PRODUCTIVO

Es el que han asimilado y realizan habitualmente los jefes eficientes:

- Amor a la camiseta
- Conciencia de la participación activa en las decisiones y en la calidad de la ejecución. (De ambos factores resulta "el milagro japonés: "la empresa es su empresa", en los círculos de calidad y toma de decisiones, usted programa, usted diseña y usted controla.)
- Adecuada integración humana del equipo. Investigación de Floyd y otros concluyen que el trabajo en un grupo cohesionado se realiza con más éxito y quienes así lo ejecutan viven más excitados emocionalmente. La situación de "juntos" refuerza en forma notoria la motivación para cumplir una actividad.
- Liderazgo respetuoso, democrático y eficiente; es decir, el que conjuga apropiadamente la atención hacia la tarea con la atención hacia las personas.

En igualdad de circunstancias, cuando más cooperativos son los equipos, tanto más fuerte es la motivación. El ya citado Kobayashi observa a lo largo de sus experiencias de consultor. "El trabajo en equipo tiene un gran poder místico que hace desarrollarse a las personas".

- Valorización de la capacitación. Este rasgo es un óptimo indicador de entusiasmo, de dinamismo creativo y anhelo de superación; presupone una fuerte motivación a la liberación, y termina y desemboca en un impactante crecimiento del personal.
- La característica principal: el clima colectivo de satisfacción en el trabajo. Es como la síntesis y coronación del proceso. (Mauro Rodríguez, 2000.)

Pueden discutirse diversos puntos de vista. Pero parece haber una fórmula mágica: **colaboración con los de casa, competencia con los de afuera**. Y con prudencia pueden ponderarse algunas excepciones a esta regla.

3.4.2 FUENTES DE LA SATISFACCIÓN Y DESEMPEÑO EN EL TRABAJO

Si la gerencia desea incrementar el potencial de sus trabajadores, hay muchas vías que puede seguir.

Por ejemplo, incentivos, recompensas, bonos de productividad, salarios percibidos, etc. Pero todos éstos no son sino impulsos temporales que tendrán los individuos para desarrollar motivadamente su trabajo.

Los empleados sólo responderán con una actitud motivada constante si se sienten satisfechos con su trabajo y sus labores dentro de la organización.

La participación en el empleo y el compromiso organizacional son dos actitudes importantes para muchas empresas. La participación en el empleo es el grado en el que los trabajadores se involucran en sus puestos, invierten tiempo y energía en ellos y ven el trabajo como parte central de sus vidas en general.

El compromiso organizacional es el nivel en que un empleado se identifica con la organización y desea seguir participando activamente en ella. El compromiso más alto que alcance la organización es la simple lealtad, generalmente es más fuerte entre los empleados con más tiempo en la empresa, en aquellos que han experimentado el éxito personal en la organización y entre los que trabajan en un

grupo de empleados comprometidos. La satisfacción en el empleo ha recibido mucha atención de los gerentes de las organizaciones, ya que éstas repercuten el desempeño y productividad de los trabajadores. Así el administrador puede ayudar a producir las actitudes claves del empleado: satisfacción en el empleado, participación en el puesto y compromiso organizacional; es decir un operador motivado con su trabajo. (Davis K. Y Newstron J., 1996.)

Si un operador siente satisfacción en su labor, participará activamente, responderá efectivamente a las metas de la compañía y conformará nuevas ideas para mejorar e incrementar su trabajo, así mismo los administrativos deben contribuir ampliamente a éste objetivo, manteniendo una actitud de colaboración respeto y comunicación con sus colaboradores; integrar un equipo productivo.

3.4.3 ORGANIZACIÓN PERSONAL: VALORES, METAS Y OBJETIVOS.

Casi todas las personas tienen su propia escala de valores. En esto unos son más conscientes y otros menos. Las motivaciones, en cuanto que no son principios causales de la conducta, trazan la fisonomía física o perfil de un individuo.

Los valores se van encarnando en metas y las metas en objetivos.

Los objetivos se relacionan con las metas como lo concreto y bien definido, con lo general y lo vago. Por ejemplo, para el operador Arturo Llanos el valor número es el dinero: una meta para él será llegar a ser el dueño de una o varias empresas; un objetivo será comprar lo inimaginable con su dinero.

Recuerde, los valores, metas y objetivos jalan; en tanto que las motivaciones empujan. (Mauro Rodríguez, 2000.)

Es importante que las personas analicen el impacto de sus objetivos en sus motivaciones. Así las conscientizarán y aclararán.

3.4.4 EDUCACIÓN EN LA MOTIVACIÓN

Hay personas que viven fatigadas, cansadas, porque nada les interesa. Su sistema motivacional es inconsistente por no haber definido ni sus valores ni sus metas ni objetivos vitales.

Un aspecto importante de la educación de un individuo cualquiera, es la conscientización de las motivaciones, que a su vez posibilita los procesos de la transformación y de progresos sobre la escala de Maslow, hasta consolidar, las motivaciones al auto desarrollo, al servicio social, a la productividad, a la colaboración y a las realizaciones creativas en los diversos campos.

Dentro de la cultura de la firma debe incluirse la motivación, conviene mantenerla como valor fundamental de los operadores.

Mediante una educación constante se mejorará e incrementará el nivel de motivación en el operador y así mismo su productividad. (Mauro Rodríguez, 2000.)

3.4.5 APORTACIONES DEL TRABAJO AL DESARROLLO PERSONAL

Una opinión muy difundida, pero superficial, afirma que la gente trabaja sobre todo para cobrar honorarios o un salario.

Un análisis serio e imparcial la desmiente.

Pregúntese: ¿qué da, o qué puede dar, un trabajo a una persona?, ¿Que perdería si no trabajara ni en su actual trabajo ni en ningún otro?

Antes de responder se dará una panorámica de la civilización humana como fruto del trabajo del hombre.

Desde las pirámides de Egipto, los templos de Persia, las plazas y anfiteatros, los foros y los acueductos de Roma, hasta los modernos estadios, hoteles, carreteras, vehículos y computadoras; todas estas creaciones que han elevado el nivel de vida y han brindado comodidad y placer, son otros tantos testimonios del valor del trabajo de los antepasados.

Pero no toca narrar la historia del progreso humano a través del trabajo. Se concentrará en el individuo frente a su trabajo. ¿Qué significa éste en términos ideales, en una vida común y corriente?

Se presentan múltiples respuestas. El trabajo es:

1. Seguridad, independencia psicológica, sensación de poder personal, capacidad de bastarse a sí mismo.
2. Experiencia creciente de la vida y de la profesión u oficio. Dice Kobayaski, "Existe en el mundo algo que es un mejor maestro que cualquier ser humano: el trabajo".
3. Oportunidad de expresarse como persona individual y única. El profesor se expresa en su clase y el arquitecto en sus diseños; y con la **expresión** va la **expansión** de la propia personalidad.
4. Satisfacción de ser útil de estar en condiciones de dar un servicio valioso, solicitado y apreciado.
5. Esfuerzo del sentido de la dignidad personal "soy un elemento positivo en mi organización, merezco el salario que percibo".
6. Fuentes de relaciones desafiantes e interesantes. El trabajo pone en contacto con personas y con situaciones que estimulan y enriquecen.
7. Integración en una comunidad humana diferente de la familia, fincada sobre otros principios psicosociales y destinada a abrir horizontes más amplios.
8. Oportunidad de participar en la historia de su patria. A través de su trabajo deja de ser simple observador y se convierte en actor de la historia nacional.
9. Ayuda para descubrirse a usted mismo; termómetro de su capacidad, espejo de su imagen psíquica y social e indicador de sus valores ante usted mismo.
10. Ubicación ante la sociedad. Su trabajo lo define, hasta el punto de que cuando un desconocido le pregunta: ¿Quién eres?, suele responder apelando a su función laboral.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

11. Satisfacción de la necesidad de estructurar su tiempo. Si no trabajará en nada, los días y los meses serían para usted como galerones largos, fríos, semivacios, tristes y estériles. (Rodríguez E. Mauro, 2000.)

En conclusión, el trabajo es una bendición para el hombre.

Si se ha convencido de esto, admitirá que los salarios no son compra de trabajo o remuneración adecuada, sino más bien honorarios en el sentido, etimológico de gajes de "honor". Admitirá también que es una maldición el rechazar y detestar el trabajo que hace.

Otro de los objetivos está en incluido en las aportaciones del hombre al trabajo, la mayoría de los operadores manifiestan siempre repudia hacia su labor, por considerarla monótona y desagradable, precisamente este tipo de ideologías requieren forzosamente un cambio, el cual se logrará mediante una permutación progresiva, establecida en el plan de trabajo.

3.4.6 LA CALIDAD DEL TRABAJO

Existe una situación paradójica: por una parte, el trabajador es una bendición: "el hombre ha nacido para el trabajo como el ave para volar tan natural es el trabajo al adulto como el juego al niño.

Por otra parte, se encuentran donde quiera personas que se lamentan de su trabajo y que si no fuera por la recompensa extrínseca del salario dejaría de trabajar. La situación es grave si se tiene en cuenta que el trabajo, incluyendo los desplazamientos, ocupa más del 50% del tiempo de la gente.

La clave del enigma esta en distinguir entre el trabajo y la calidad de un trabajo "X" para una persona "Y". Esta calidad resulta de diversas variables muy concretas:

- a) **La naturaleza de la tarea:** que tengan cierta afinidad con la personalidad de la persona, tanto en su carácter como en capacidad. Un ejemplo de lo contrario: si le gusta dar cursos de capacitación y es muy mediocre en este
-

menester, no se va a sentir bien; tampoco si consiguió un trabajo burocrático de 8 horas diarias sobre un escritorio y es un individuo orientado por carácter hacia el aire libre.

- b) **El ambiente humano:** que no le toquen compañeros molestos ni jefes autoritarios, ni malos sistemas de comunicación.
- c) **El medio físico:** que los elementos espacio temporales le sean favorables, sin distancias excesivas, ni horarios incómodos, ni transportes caros y complicados, ni edificios antifuncionales...
- d) **Actitudes básicas:** que sean positivas y constructivas; que no haya caído el personal en la trampa del cinismo y del rechazo a *priori* del trabajo, como aquellos mexicanos que acuñaron estas dos sentencias: "La ociosidad y la vagancia es la madre de una vida padre" " Los listos viven de los tontos y los tontos de su trabajo". (Saúl W. Gellerman, 2000)

No, no se puede pensar en trabajar como un mal necesario, sino como la gran oportunidad de crecer y amar. Al contrario, hay que asimilar de lleno la propuesta y postulado de Platonov: "transformar el trabajo de penosa necesidad en regocijante espiritual". Afortunadamente ya quedaron atrás los tiempos de la esclavitud y de la explotación masiva del proletariado. En esta nueva época, por primera vez en la historia, el trabajo para la mayoría de la gente no está programado en forma opresiva ni es un mero medio para sobrevivir, sino es un elevador para vivir mejor.

3.5 SISTEMAS DE MOTIVACIÓN

Un "sistema de motivación" contiene todas las influencias de la "configuración de la conducta" pasadas y presentes que afectan a una organización. Un ejemplo visto con frecuencia lo constituyen los recuerdos del trato de una compañía hacia sus empleados en los buenos tiempos de antaño (o en los malos según sea el caso.)

El pasado puede actuar a favor o en su contra, pero siempre está ahí y no debe ignorarse.

La efectividad del sistema de motivación de una organización depende de lo bien que encaje en su contexto. En el estudio de caso, ese contexto es la estructura de la empresa Tecmarketing y la dinámica que la anima. Un sistema de motivación que pueda aprovechar la dinámica y canalizarla, puede llegar a ser sumamente efectivo. Un sistema que la ignore o trate de suprimirla no estimulará lo suficiente a los operadores.

Por eso es necesario que cuando se va implementar un sistema de motivación se haga un estudio de la organización afectada. Investigando cada una de las áreas de la estructura y su estilo de vida laboral, así como un exploración sobre su necesidades e impulsos motivacionales.

En el siguiente capítulo se realizará una introspección sobre Tecmarketing para conocer un poco más a fondo la problemática que aqueja ésta compañía.

Por medio de las observaciones realizadas se eligieron las técnicas idóneas para un sistema de motivación efectivo en la campaña de recuperación de clientes.

CAPÍTULO 4

CASO PRÁCTICO

4. CASO PRÁCTICO

LA MOTIVACIÓN COMO FACTOR FUNDAMENTAL EN EL DESARROLLO DE UNA ACTITUD POSITIVA EN EL TRABAJADOR PARA LA RECUPERACIÓN DE CLIENTES EN UNA EMPRESA DE TELEMARKETING.

SEDE: Tecmarketing, S. A. de C. V. (campaña de recuperación de clientes) ubicada en Lago Zurich No. 245, Col. Ampliación Granada, Delegación Miguel Hidalgo, México DF.

Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán-UNAM, ubicada en Campo 4, carretera Cuautitlan - Teoloyucan Km 2.5, Municipio de Cuautitlán Izcalli, Estado de México.

ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

La empresa del estudio de caso tiene como giro, la venta de productos o servicios por vía telefónica (telemarketing en llamadas de entrada y salida), y su principal cliente es la compañía Telmex. La campaña de investigación pertenece a esta empresa, se llama WIN-BACK (recuperación de clientes en llamadas de salida), su función principal es recuperar a todos aquellos clientes insatisfechos defraudados y molestos con el servicio Telmex y por supuesto, que están con otra compañía de larga distancia.

Desde su creación la empresa ha sufrido las mismas carencias: capacitación constante, remuneración adecuada, estímulos de recompensa e incentivos equitativos, dichas necesidades provocan que los operadores generalmente tengan

actitudes apáticas, de indiferencia y falta de compromiso, que repercuten finalmente en la efectividad de su trabajo.

Es importante señalar que al ingresar a la compañía los operadores tienen una actitud positiva, motivados a trabajar eficaz y productivamente, ya que es su nuevo trabajo y para algunos su primer empleo, pero, conforme pasa el tiempo van cambiando su actitud reconocen la dificultad de su labor y que no se recompensa adecuadamente; éstos gustaría manejar cualquier campaña menos "recuperación de clientes".

Los operadores se encuentran a disgusto con la organización, pues consideran que no se les toma en cuenta, en decisiones relacionadas con su trabajo, sienten que no se valora la dificultad de su labor y perciben cómo las decisiones se manejan arbitrariamente, por ello, éstos adoptan un comportamiento deficiente y conformista en el desarrollo de su trabajo.

Es importante resaltar que todo lo anterior es consecuencia del desinterés de los administradores en conocer las necesidades del empleado y cómo afectan al logro de los objetivos de la organización. Estos exigen sin otorgar retribuciones equitativas (con relación a su trabajo) a cambio; como consecuencia reciben actitudes negativas del trabajador.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las organizaciones están sumamente preocupadas por su nivel de productividad y competencia. En especial el cliente principal de Tecmarketing, la compañía Telmex Lada, proveedor de la campaña de recuperación que con la entrada de nuevas compañías de larga distancia exige a la empresa de estudio cada vez metas más altas. Día a día, los directivos de la organización tratan de hacer sus mejores esfuerzos para crecer y mejorar los resultados, no obstante, se sabe que para poder lograr incrementos en la productividad de la organización se necesita contar con el principal recurso el "factor humano".

Esta es la situación en la que se encuentra la empresa de estudio, cuyo giro de servicio y ventas por vía telefónica se ha dado a la tarea de recuperar clientes de Lada.

La firma, actualmente se encuentra envuelta en exigencias productivas por parte del proveedor de la campaña, mismas que no han podido lograr, ya que el personal se encuentra demasiado desanimado, desmoralizado y poco comprometido con las metas de la organización; no cuenta con motivación suficiente para sentirse satisfecho con su labor desempeñada.

Se ha logrado identificar que esto se debe a la falta de atención de los directivos hacia el personal que colabora en el desarrollo y crecimiento de la organización.

Ante esta situación se destaca el siguiente problema:

"La falta de motivación en el operador hace tardía y difícil la recuperación de clientes en la campaña WIN-BACK (recuperación de clientes), de una empresa de telemarketing."

PLANTEAMIENTO DE LA HIPÓTESIS

Los operadores de una empresa de telemarketing que se encuentran motivados, recuperarán fácil y a corto plazo, clientes que emigraron a otra compañía del mismo giro.

OBJETIVO GENERAL

Plantear una propuesta de trabajo a la sucursal Tecmarketing-Irrigación, que estimule la motivación de los operadores, e incremente la productividad de la empresa.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar las causas que originan una actitud que afecta el desempeño laboral en los operadores de una empresa de telemarketing para hacer una propuesta que estimule la motivación en éstos.

- Destacar la importancia de los impulsos motivacionales para hacerlos del conocimiento del personal administrativo y éste haga uso efectivo de ellos para mejorar el rendimiento en el operador que tiene bajo su mando

JUSTIFICACIÓN

El propósito de la investigación es dar a conocer elementos teóricos a los administrativos de Tecmarketing que les permita favorecer las relaciones laborales con los operadores a su cargo, con la finalidad de mejorar la actitud de éstos y encausar correctamente sus impulsos motivacionales hacia los objetivos de la organización.

Esta tesina, es una oportunidad, a través de seminario de titulación de ofrecer una propuesta que estimule a los empleados y logre una motivación en dicha empresa, principalmente en la campaña de recuperación de clientes, pues el estudio es tratado con metodología científica, lo cual permite proporcionar resultados confiables de este estudio de caso.

La idea que se manifiesta con el desarrollo de este trabajo, implica beneficios para todos aquellos administrativos y operadores a los que se aplique la propuesta que se plantea.

La relevancia social del estudio se reflejará cuando la propuesta se pueda aplicar a las cuatro sucursales de telemarketing que pertenecen a esta misma organización; así como, a los clientes que reciban el servicio de los operadores en cuestión.

Como implicaciones prácticas contenidas en la investigación, se puede señalar que: mediante la implantación de este plan se podrán ver resultados de recuperación de clientes con mayor facilidad y a corto plazo. Además, el formar parte de la organización permite dar seguimiento al estudio y posteriormente evaluar la propuesta.

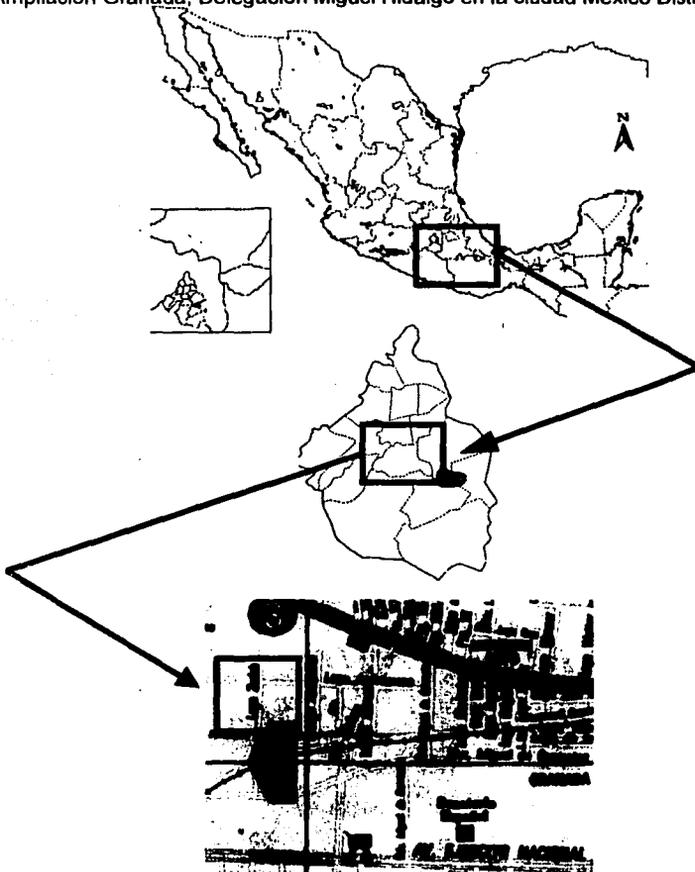
El valor teórico consiste en dejar un antecedente para investigaciones posteriores sobre este mismo tema y enriquecer con nuevas aportaciones que favorezcan la propuesta que aquí se plantea. Por otra parte, quedará como testimonio, toda información relacionada al tema, para todas aquellas personas interesadas en la propuesta, con el fin de que comprendan la importancia de la motivación en el trabajador y los efectos que origina en la productividad de la organización.

La utilidad metodológica consiste en plantear una solución lógica, sistemática y objetiva, sobre un caso real de la problemática que se presenta en la organización, sobre la cual se desarrollo esta tesina.

Finalmente, fue viable el desarrollo de este estudio de caso porque se ha trabajado en la organización, esto permitió allegar información referente a la investigación, además de contar con experiencia en la campaña, lo que permitió la fácil realización de ésta.

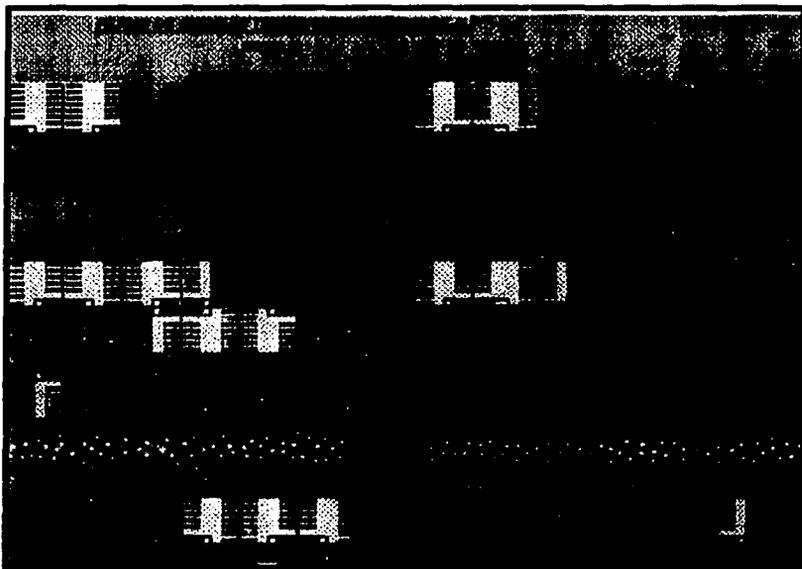
MARCO DE REFERENCIA

El estudio de caso que se llevo a cabo de la empresa Tecmarketing, se encuentra ubicado físicamente en el número 169 de la calle Lago Zurich, en la Colonia Ampliación Granada, Delegación Miguel Hidalgo en la ciudad México Distrito Federal.



Esta organización cuenta con varias campañas de trabajo. El objeto de la investigación fue la campaña de recuperación de clientes nombrada WIN-BACK, ésta se compone de 2000 personas, 1000 de ellas están en el turno matutino y las otras 1000 en el turno vespertino. Los representantes de ventas telefónicas del turno matutino son el objeto de estudio, se distribuyen en dos de cinco sectores, ubicado frente a la torre de producción.

TECMARKETING, S.A. DE C.V



Es importante resaltar que la edad promedio es de 24 años de los integrantes que componen la organización, tanto administrativos como operadores.

Esta empresa surge en el año de 1994, bajo el nombre de "Servicios Administrativos de Mercadotecnia S.A. de C.V.", poco después de un año, la organización se afilió con Telmex adoptando el nombre de "Tecmarketing, S.A. de C.V.", se le adjudicó por tanto el Sindicato Mexicano de Telefonistas.

En el período de 1996 a 1998 la empresa creció a tres centros de atención telefónica uno en Tijuana, otro en Chapultepec y uno más en Irrigación; se tienen además expectativas con crecimiento a Guadalajara y Polanco. A partir de este suceso, hubo muchos cambios en la organización, contratación masiva de personal, ascensos de operadores a puestos administrativos e incrementos salariales. De este punto se parte para manifestar que Tecmarketing es una empresa mexicana filial de Telmex, integrada horizontalmente por áreas interdisciplinarias especializadas en mercadotecnia directa, que ofrece a sus clientes toda la gama de servicios de su ramo.

El giro, desde su formación se orientó a ser una empresa de mercadotecnia directa capaz de atender cualquier promoción, venta de productos o servicios. Su objetivo, radica en que sus clientes encuentren una solución integral a sus necesidades de mercadotecnia directa, sin importar características particulares del proyecto.

Su misión, es brindar la mejor calidad en servicios de mercadotecnia especializada, por medio de personas altamente capacitadas en su ramo, con la ideología de la mejora continúa apoyadas por los recursos tecnológicos más avanzados para la atención, servicios y cumplimiento de las necesidades de los clientes, eficiente y profesionalmente, contribuyendo así al desarrollo del país.

Dentro de sus servicios se encuentran los siguientes:

- Servicio de información y captura de afiliaciones.
 - Información sobre productos y servicios.
 - Centro de atención telefónica de eventos y concursos.
 - Despacho de mensajes.
 - Contratación de servicios y activación de cuentas.
-

- Organización de agendas para atención de clientes.
- Help Desk.
- Venta de Catálogo.
- Atención a siniestros.
- Atención automatizada de cuentas.
- Centro de reservaciones.

Dentro de sus clientes están:

- Telmex
- Telbip
- Seguros Imbursa
- CITIBANK
- American Express
- Internet Directo Personal
- ITESM
- Fundación UNAM
- ICM
- Cablevisión

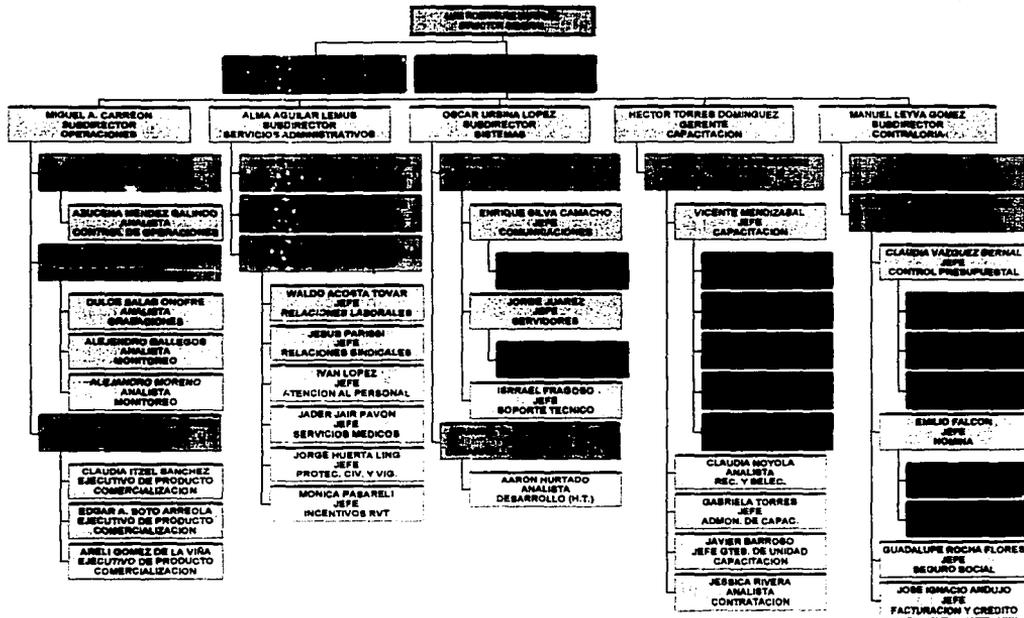
A partir de la afiliación a Telmex esta organización contrata únicamente personas recomendadas de la misma empresa o de Teléfonos de México, con o sin experiencia, estudiante del área de humanidades y por lo menos del cuarto semestre de la carrera.

Da cursos de capacitación completamente pagados a los trabajadores de nuevo ingreso, además de las prestaciones de ley.

Sin embargo, es indispensable mencionar que esta organización no cuenta con manuales de ningún tipo y su capacitación es insuficiente para mantener al personal altamente preparado y adiestrado para la labor de ventas o atención al cliente.

La firma se encuentra organizada de la siguiente manera:

TECMARKETING CALL CENTER IRRIGACION



Cabe destacar la forma de planear el estudio de caso con el fin de propiciar a usted, lector, interesado en ésta investigación las técnicas, instrumentos y criterios utilizados para llevar a cabo la realización de ésta tesina que ahora tiene sobre sus manos y esperando le sea de utilidad.

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

En cuanto a los cuatro criterios dicotómicos de clasificación que definen y conforman este protocolo de investigación, se muestra de acuerdo a su importancia que:

- Respecto al periodo en que se captó la información es retrospectivo. Es una investigación cuya información se obtuvo de datos anteriores, a su planeación con fines ajenos al proyecto de investigación realizada: Se fundamenta en acciones pasadas y conforme a la experiencia.
- Con relación a la evolución del fenómeno estudiado es transversal ya que se midieron una sola vez las variables sin pretender evaluar la evolución de éstas. Por lo menos para la realización de este estudio de caso.
- En cuanto a la comparación de las poblaciones es descriptivo dado que el estudio cuenta con una sola población.
- Por la interferencia en el fenómeno de parte de la investigadora principal, es observacional, ya que, es un estudio en el que sólo se describe el fenómeno estudiado; por lo tanto no se modificó a voluntad propia ninguno de los factores que intervinieron en el proceso.

En conclusión, el protocolo de ésta investigación a desarrollar es de "encuesta descriptiva" o "estudio de caso".

CRITERIOS DE SELECCIÓN DE LA POBLACIÓN

CRITERIOS DE INCLUSIÓN. Aquellos trabajadores con un mínimo de seis meses de antigüedad, desempeñando el puesto de operador telefónico, se encuentren laborando en la campaña de recuperación de clientes y que pertenezcan al turno matutino.

CRITERIOS DE EXCLUSIÓN. Serán excluidos de la población objeto de estudio, los operadores que gocen de alguna incapacidad médica prolongada, licencia por gravedad y los que estén de vacaciones durante el periodo de estudio.

CRITERIOS DE ELIMINACIÓN. Serán eliminados de la población objeto de estudio los operadores telefónicos que durante el desarrollo de la investigación sean promovidos o dados de baja definitiva, así como aquellos de reciente ingreso a la campaña de recuperación (menor a seis meses).

INSTRUMENTOS DE CAPTACIÓN DE INFORMACIÓN

Los instrumentos de captación de información fueron:

Cuestionario Simple	80%.
Entrevistas	20%.

VALIDACIÓN DE DATOS

De acuerdo al tipo de investigación, se uso estadística descriptiva, detallando los resultados obtenidos en los cuestionarios y entrevistas.

LAS CONDICIONES EN QUE SE APLICÓ EL CUESTIONARIO FUERON LAS SIGUIENTES:

- El cuestionario se aplicó de manera individual y en horas de trabajo.
- Se otorgó a los colaboradores una breve explicación en forma oral del objetivo de la investigación y de la trascendencia de sus respuestas.
- Se revisó frente a ellos que hubieran contestado todas las preguntas.

LAS VARIABLES A ESTUDIAR FUERON:

- a) La motivación
- b) La comunicación
- c) Los cuatro impulsos motivacionales:
 - Logro
 - Afiliación
 - Competencia
 - Poder

MOTIVACIÓN. De acuerdo al planteamiento de la hipótesis, las personas no logran realizar adecuadamente su labor de recuperar clientes, debido a que no se sienten suficientemente motivadas para desempeñar esta tarea, sin duda por la falta de estímulos adecuados. El panorama no cambiará, si la dirección no se convence de que mientras no se llegue a la estimulación intrínseca, la productividad no incrementará. Por lo tanto, se deben identificar y apreciar los principales recursos que tiene a la mano la empresa para enriquecer el trabajo de los operadores y así lograr un óptimo desarrollo laboral

COMUNICACIÓN. Un factor importante dentro de la motivación es la comunicación. Una baja motivación es consecuencia en gran medida de la falta de comunicación

entre administrativos y operadores, esto es, que como empleados se sienten insatisfechos, al no ser escuchados, ni tener aportaciones en las decisiones respecto a su campaña o labor desempeñada. En otras palabras, no se involucran con los objetivos de la empresa, ni mucho menos con los de todos los colaboradores de la organización. Por tanto, una herramienta valiosa que puede ayudar a los directivos a comunicarse efectivamente con sus empleados es la técnica de escuchar activamente y mostrar interés a las necesidades del personal para adecuarlas a las necesidades de producción.

En conclusión, la comunicación es la columna vertebral del comportamiento humano en el trabajo y es una variable determinante en la actitud de los operadores y en general de todo el personal.

IMPULSOS MOTIVACIONALES. Es importante y necesario que los supervisores, administrativos y directivos conozcan los cuatro impulsos motivacionales, ya que estos les auxiliará a entender las actitudes de los operadores y así podrán diferenciar el comportamiento de cada uno. Ayudará a propiciar un equilibrado trato a sus empleados, al identificar la mayor inclinación por uno de los impulsos, así mismo, lograrán detectar los verdaderos estímulos que encaucen la motivación del trabajador y su eficiente desempeño en la campaña de recuperación de clientes.

La variable de impulsos motivacionales medirá en los operadores la inclinación por los siguientes impulsos:

Logro. Impulso por superar retos, avanzar triunfar, destacar y crecer. Este tipo de personas tiende a encontrar gran motivación en situaciones de trabajo desafiantes y competitivas y siempre buscan la superación.

Afiliación. Impulso por relacionarse con las personas eficazmente. Necesidad de trabajar siempre cerca de sus compañeros para considerarse satisfecho en su desempeño laboral.

Competencia. Impulso por hacer un trabajo de gran calidad. Tienen la necesidad de competir en cuanto al trabajo para sentir motivación en su labor.

Poder. Impulso por influir en las personas y situaciones. Se sienten estimulados al trabajar con cierta autoridad y liderazgo.

Una vez definidas las variables, se identificó cada una de ellas en el cuestionario, se ponderó de acuerdo a las respuestas recibidas. Los resultados se agruparon en intervalos y se aplicaron los estadígrafos de tendencia central.

Posteriormente, se compararon los resultados de las variables más importantes relacionadas con la hipótesis, que son comunicación, organización, motivación e impulsos. Cruzando las respuestas de acuerdo a la campaña que desempeñan.

Los resultados obtenidos son los siguientes:

MOTIVACIÓN.

Se construyeron cuatro intervalos de 10 observaciones cada uno. El 52.4% de los encuestados opinaron que no se sienten satisfechos con el trabajo que desempeñan, y que por consecuencia su desempeño no es el esperado por ellos mismos. Muchos de ellos manifestaron su frustración por la monotonía de su labor. El 30% de los encuestados manifestaron que se sienten indiferentes a su labor, es decir, que aún no manifiestan un total descontento con su labor, pero sólo se limitan a realizar su trabajo, manteniendo una actitud indiferente. El 15% de los operadores encuestados, dicen mantenerse satisfechos con su trabajo y sólo un 2.6% de ellos opina que se siente muy satisfecho y motivado con su trabajo.

Los estadígrafos de tendencia central (media, mediana y moda) reflejaron que la mayoría de los encuestados no se sienten satisfechos con su trabajo, por ende mantienen una actitud negativa en su labor, no se encuentran motivados para desempeñar eficazmente su trabajo.

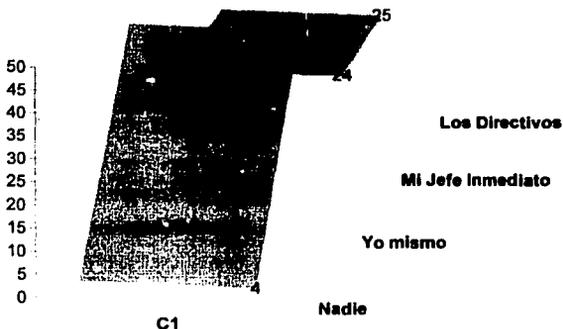
Gráfico No. 1 La motivación en el trabajo



Como se puede observar en la gráfica, la mayor parte de los operadores mantienen una actitud insatisfecha e indiferente, provocada básicamente por su falta de motivación.

Dentro de motivación, se hizo una observación con la finalidad conocer si el operador conocía realmente de quién dependía su motivación y estos fueron los resultados:

Grafico No. 2 ¿Quién es el responsable de motivarle en el trabajo?



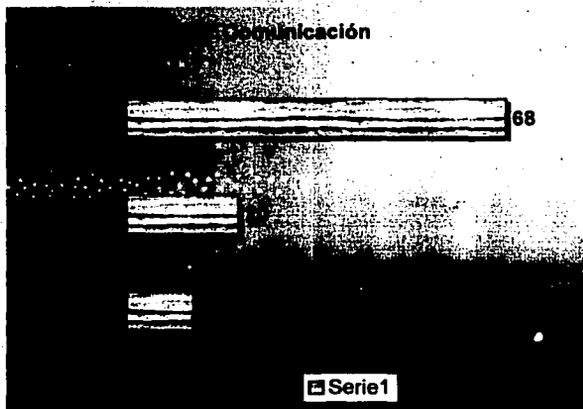
Como se puede observar en la gráfica, (la mayoría de los operadores), un 47% saben que ellos mismos son los que deben auto-desarrollar su motivación y esto ayudará a llevar a cabo la propuesta planteada. Un 25% piensa que los directivos son los encargados de propiciarla, un 24% más, supone que es su jefe inmediato y sólo un 4% opina que nadie debe motivarles.

COMUNICACIÓN

Se encauzó el problema de comunicación, tanto con el gerente de unidad (jefe directo), como con el gerente de sector (responsable de la campaña) y con los directivos, para con los operadores, la mayor parte de éstos, 68% opinó que no son escuchados, no se les toma en cuenta y en general, no otorgan ninguna aportación respecto a su trabajo, es decir que la comunicación es deficiente; esto mantiene a la mayoría inconforme y con un actitud totalmente negativa, contagiando a su vez esta apatía a los demás operadores. El 20% de la población opinó que la comunicación es regular y sólo un 12% opinó que existe una buena comunicación.

Como ya se ha mencionado a lo largo del estudio de caso, la comunicación es indispensable para mantener al operador motivado y satisfecho con su labor, sólo así podrá dar un máximo desempeño, únicamente si es escuchado y tomado en cuenta.

Gráfico No. 3 Comunicación



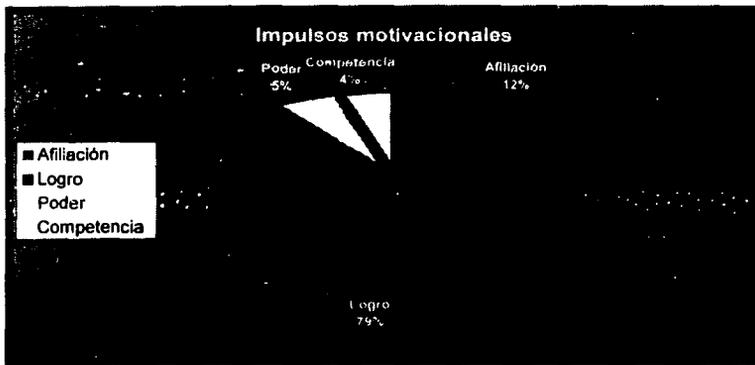
Es importante apreciar que una deficiente comunicación puede llevar a un trabajador a sentirse insatisfecho y por ende manejar actitudes negativas que propicien un bajo desempeño laboral y en general una mediocre obtención de metas.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

IMPULSOS MOTIVACIONALES

De acuerdo a la encuesta realizada de donde se tomaron 4 intervalos de 10 observaciones, se puede apreciar que los operadores mantienen una marcada preferencia por el impulso de logro, básicamente por el nivel académico (universitario) que prevalece en los empleados. 79% de los operadores se sienten sumamente atraídos por el logro, 12% de personas por afiliación, 5% poder y tan sólo un 4% por el impulso de competencia.

Gráfico No.4 Impulsos motivacionales



A través de la información que proyecta esta gráfica, se concluye que los operadores de Tecmarketing están impulsados en gran parte por el logro. Esto lleva

a confirmar que debe darse atención a las necesidades principalmente, de este tipo de personas, sin descuidar por supuesto a los operadores impulsados por el poder, afiliación y competencia.

PROPUESTA

Para los directivos, el gerente de producción, el gerente de sector y los gerentes de unidad que son los ejes del departamento de operaciones en el turno matutino de Tecmarketing y los cuales están al frente de la campaña de recuperación, se propone que adopten una visión *no egocéntrica*, y que hagan conciencia, en que las necesidades de producción de la compañía deben adecuarse a las necesidades del personal y no al contrario. Así mismo, se les exhorta a identificar y apreciar los principales recursos que tiene a la mano la empresa para enriquecer los puestos de trabajo de los operadores.

Con base a un plan de acción debidamente fundamentado se logrará un actitud positiva en el trabajador, tomando en cuenta que éstos requieren:

- **Comunicación**, dando a *conocer información respecto a la organización, sus metas específicas y definidas, y los beneficios que se lograrán tanto para los operadores como para la organización. Brindar retroalimentación constante que permita al operador conocer los resultados de su labor y cómo se desempeña en la consecución de sus metas.*

Dentro de la comunicación se incluye, *el saber escuchar*, esta es una herramienta valiosa que ayudará a los gerentes a comunicarse efectivamente con sus operadores.

Brindar información referente a la organización y a sus labores, manejar una efectiva retroalimentación y escuchar activamente, propiciarán en el operador un compromiso para con la empresa y cumplirá eficientemente con

los objetivos de ella, dado, que estará estimulado y convencido de dar su máximo desempeño.

La comunicación, mejorará la relación entre gerente y operador, ya que el escuchar adecuadamente reduce las reacciones defensivas, promueve la autoestima y mejora el ambiente organizacional provocando así una actitud motivada en el trabajador.

- **Respeto a los operadores como profesionales.** Dentro de las cualidades que deben manejar los administrativos, está el tratar a los operadores con respeto y ofrecer reconocimiento cuando lo merecen. Cuando se comunica respetuosamente, sé esta incrementando la autoestima en el trabajador, reconociendo su labor y mostrándole su importancia en la organización.

Si los operadores se sienten respetados en su labor y como seres humanos trabajarán feliz y productivamente. Así mismo, en la medida en que se aprecie el valor de éstos, el éxito de la organización incrementará y se creará una cultura organizacional de respeto ante todo.

- **Motivación.** Los gerentes deben mantenerse informados de los factores que determinan la actitud de los empleados y su repercusión en el desempeño efectivo de su labor.

Por medio del análisis se comprueba que la mayoría de los operadores se inclinan por el impulso de logro, seguido por el de afiliación. Por tanto, se deben buscar los mejores estímulos para este tipo de personas sin descuidar por supuesto a los operadores que se inclinan por otro tipo de impulso.

- **Oportunidad de crecimiento laboral.** Un factor estimulante y muy importante en el operador, es el tener la oportunidad de crecer y desarrollarse dentro y fuera de la organización, él permitirle esto hará que su potencial se
-

expanda y se desarrollarán en él nuevas habilidades, capacidades y aportará mejores tareas.

- **Interés hacia el trabajo.** El trabajo es importante para todo ser humano, éste tiene que ser interesante y motivador, agradable para el operador para que lo realice con entusiasmo e inteligencia y así obtener óptimos resultados de la empresa, como del trabajador.

Hay algunos puntos que auxiliarán para propiciar el interés del operador en su trabajo y, son básicamente:

- a) Capacitación constante al trabajador
 - b) Organización constante de las actividades
 - c) Realización de nuevas tareas
 - d) Métodos y técnicas modernas de trabajo
 - e) Retroalimentación constante de su trabajo
- **Supervisión de los empleados.** La función de supervisión como elemento de control y revisión de trabajo es fundamental para el logro de los objetivos de la organización. Las personas que ejercen la función de supervisar (gerentes de unidad y gerentes de sector) requieren en primer término el dominio de la actividad de supervisar, es decir la capacitación del carácter técnico, debido a que el supervisor organiza y administra a sus colaboradores. Se debe capacitar ampliamente a éstos en cada una de las etapas del proceso administrativo y sobre nuevas técnicas de relaciones humanas, con el propósito de orientar y resolver cualquier conflicto interpersonal además de ser un gran estimulador, debido a que está supervisando gente a su cargo.

Es importante resaltar que tanto la comunicación, motivación, oportunidad de crecimiento e interés hacia el trabajo son puntos que van enlazados y se encuentran

dentro de las variables de investigación (comunicación, motivación e impulsos motivacionales.)

PROGRAMA DE ESTIMULACIÓN DIRIGIDO A LA MOTIVACIÓN

Contar con operadores estimulados no es una tarea fácil, se requiere de constancia, dedicación y una verdadera convicción de que se puede lograr.

Para lograr la motivación va a ser necesario aplicar un programa de estimulación. Todos los participantes en este programa deben concientizarse de la importancia de la motivación en la vida laboral y de los resortes de la misma, de tal modo que aprendan a manejarla para el logro de metas valiosas.

ENTORNO MOTIVACIONAL

Los ocho conceptos que siguen deben ser considerados por los gerentes como "variables de entorno" potenciales, algunas de las cuales o todas deben ser ejecutadas con cuidado y diligencia para crear la oportunidad para la expresión motivacional, que resulte en un magnífico desempeño del empleado. Todas ellas responden de alguna manera a elementos clave del "sueño de los operadores".

1. **Enriquecimiento del puesto y rotación.** Se sabe con razonable certeza que si un trabajador está en un solo puesto desempeñando siempre la misma tarea, terminará por disolver cualquier interés o reto en el puesto y genera apatía, aburrimiento y fatiga. El grado hasta el cual estos resultados indeseables se presenten depende del individuo.

Por lo anterior, la rotación de puestos debe ganar terreno en la organización. De acuerdo con este arreglo, el operador va de una asignación a otra. El cambio de puesto tiene lugar periódicamente, minimizando así el

aburrimiento y el desinterés. Los puestos que incluye el programa deben representar un combinado diseñado a desarrollar al empleado y exponerlo a una variedad de trabajos para satisfacer las necesidades individuales, así como las de la organización.

Todos los operadores desde su ingreso están capacitados para desarrollar la mayoría de las campañas. Por tanto, pueden trabajar en todas éstas sin problema, evitando así la apatía, aburrimiento y fatiga. Así mismo el operador tendrá una educación más elevada de la que tenía en el pasado con nuevos conocimiento y un trabajo variado.

2. Participación. La base motivacional es que a la gente le agrada que le pidan su opinión y saber que sus ideas y convicciones tienen cierto valor en la acción administrativa final que se emprenda. Los operadores aceptarán con facilidad lo que en parte ayudaron a crear que algo por completo extraño a ellos. También la participación proporcionará al operador la sensación de pertenecer y ser necesitado. Además, fomentará una mejor toma de decisiones, ya que hará que los operadores acepten responsabilidades, promoverá el trabajo en equipo y enfatizará el uso de la creatividad.

La participación debe ser aplicada de la siguiente manera: a) promover en los operadores el interés y disposición a asumir responsabilidades; b) expresar con claridad y dar a conocer los objetivos de la empresa a todos los operadores; c) dar a conocer los temas a tratar; d) disponer de tiempo para participar; e) familiarizar a los participantes con las restricciones que deben observarse (requisitos legales, políticas de la compañía, etc.); f) existir siempre una comunicación efectiva, g) los participantes saben que la posición y el status no será afectado adversamente por la participación. . . .

3. Gerente multiplicador. Los gerentes (de unidad y de sector) deben actuar en el contexto de cómo su comportamiento ayuda a los operadores del grupo de trabajo a realizar una mejor y más afectiva labor. Preguntando a los

operadores "¿qué tan bien he representado mi labor ante ustedes?", estimula y ayuda a crearle confianza en sí mismo de ese o esos operadores.

4. Poder metal. El gerente de unidad debe saber lo que piensan los operadores si espera estimularles. Tiene que saber lo que es necesario para mejorar el valor de lo que cada operador aporta al trabajo cada día. Teniendo información de esta clase ayudará a determinar que cambios y mejoras deben tener lugar en el pensamiento del grupo de trabajo. El progreso a lo largo de esta línea ayudará en forma significativa a mejorar la motivación.

5. Relaciones humanas realistas. No se necesita ser un jefe "duro de pelar", ni tampoco un jefe blando. Lo uno es tan malo como lo otro. Los gerentes blandos por lo general dan a entender a los operadores que la administración ha abdicado, que la empresa es falta de carácter, que no hay dirección firme y que se tolerará el desempeño ineficiente; por el contrario, un gerente duro da a entender que la administración es intolerante, rígida e injusta, lo cual hace sentir al operador minimizado y reprimido ante autoridades arbitrarias.

Por ende, el gerente debe ser equitativo y manejar buenas relaciones con sus operadores, ya que la gran mayoría de los operadores quieren contribuir y cumplen con el trabajo que para ellos es satisfactorio. Inherentemente desean agradar a sus superiores y al mismo tiempo obtener satisfacción de sus esfuerzos de trabajo y relaciones. Responden a un sentido de equidad, de deber y de trabajo. Resisten ser manipulados por el medio que sea, directo o indirecto, y prefieren una respuesta franca a una pregunta directa.

6. Entorno del trabajo. Esto incluye un medio de trabajo que tenga los utensilios, la capacitación y el ambiente apropiado para desarrollar su labor. Así como, un entorno de trabajo con base en metas reales que la campaña requiera. Estos atributos prominentes favorecen el desempeño eficiente del trabajo.

7. **Criticas efectivas.** Esto es un trampolín para mejorar el comportamiento y desempeño de un empleado. El supervisor, debe examinar sus propios motivos antes de criticar. Debe estar seguro de planear lo que se va a decir con el fin de mejorar en lo posible el contenido y la presentación. También es útil saber si se está tratando con un patrón de comportamiento consistente o solo una ocurrencia de una sola vez.

Un plan efectivo es determinar primero el problema básico. Luego decirle las cosas negativas que tenga que decir al operador. Ser específico en los ejemplos de comportamiento no satisfactorios. A continuación pedir al operador formas específicas con las que crea que puede mejorar el comportamiento no satisfactorio. El gerente debe ayudar sugiriendo formas y operarlas con el RVT. Después de esto, señalar los puntos notables del operador y la forma potencial en que demuestra potencial para el mejoramiento. Por último, determine la conversación, pero no lo haga sino hasta que crea que el problema y su solución han sido discutidos en forma adecuada.

8. **Desarrollo de confianza en los trabajadores.** Son pocas las personas que dan lo mejor de sí en el trabajo, la inmersa mayoría no da su mayor esfuerzo, no porque no quiera darlo, sino porque talvez no se ha dado cuenta del potencial que tiene. Los gerentes o administrativos tienen una tarea muy ardua frente a ellos, desarrollar la confianza de sus colaboradores e incrementar su auto estima.

Existe un proceso de reforzamiento positivo para desarrollar la confianza y consta de tres partes:

- Decir a cada persona exactamente que hizo bien.
 - Decirle la forma en que su acción ayudo al superior o a la organización.
 - Expresar un aprecio sincero y honesto.
-

El crear confianza en los trabajadores hará operadores capaces. Por ejemplo, si un RVT, no logra realizar sus metas de incentivo (recuperación de clientes), y el gerente le reprende en todas las cosas que hace mal, el operador realmente creará que no hace nada bien. Pero si en lugar de mencionarle solo las cosas malas de su labor, le indica las cosas que hace bien y las retribuciones que esta otorgando no solo al gerente, sino a la organización en general, el trabajador recobrará la confianza en si mismo y desarrollará su autoestima.

Recuerde que el trabajo en sí es una consideración de extrema importancia en la motivación. Este debe ser un proveedor de oportunidades.

En última instancia, los operadores desean un trabajo que sea principalmente significativo. Según evaluaciones a los operadores, existen cuatro aspectos de suma importancia y éstos son:

1. La naturaleza general del trabajo, su reto y el uso requiere de los propios talentos.
2. Libertad para ejecutar el trabajo, de usar las ideas personales, de sentirse indispensables, en los esfuerzos que producen la realización del trabajo, y de tomar decisiones respecto al mismo.
3. Oportunidad de progresar y desarrollarse mediante el entrenamiento, la retroalimentación del desempeño, y recibir una variedad razonable de asignaciones.
4. Reconocimiento de la realización del trabajo en forma directa, sincera y oportuna.

Lograr la motivación en los empleados requiere la oportunidad de satisfacer la necesidad de los operadores de autonomía, competencia, afiliación y logro. Y aquí es donde entran en juego los factores motivacionales. Estos factores son los aspectos de la tarea o del trabajo en sí. Incluyen reto, oportunidad para el avance personal y

retroalimentación del desempeño. En otras palabras según la opinión del empleado, el trabajo en estas condiciones significan que están presentes factores motivacionales. Estos factores son de mucho valor para la satisfacción del empleado y tienen un efecto positivo sobre el desempeño. Por ello es que deben tomarse muy en cuenta los conceptos antes mencionados.

CONSIDERACIONES BÁSICAS PARA MEJORAR LA ACTITUD DE LOS OPERADORES.

Las observaciones realizadas a través de los cuestionarios y las entrevistas sobre la motivación de los operadores han conducido a pensar que la forma más efectiva de llegar al éxito de la compañía se basa en seis políticas o consideraciones para usar el refuerzo positivo y modificar la motivación en los empleados.

1. No recompensar igual a todos los empleados. Esto refuerza el desempeño promedio-medio y desanima a cualquiera para que se convierta en un alto desempeñador.
 2. Reconocer que el no reforzar también modifica el comportamiento. El no elogiar a un operador por un desempeño que lo merezca puede fomentar el mal desempeño subsiguiente.
 3. Informar a los empleados lo que pueden hacer para obtener refuerzos. Estableciendo estándares u objetivos y vigilando el desempeño se proporciona una retroalimentación oportuna y desanima la baja producción.
 4. Decir a los operadores cuando y que están haciendo mal. El no premiar a un operador sin informarle la razón para ello crea confusión y una sensación de manipulación. Por otra parte, si se le da la información sutilmente del porque no se le ha premiado, éste comprenderá la decisión y en su mayoría tratará de enmendar sus fallas.
-

5. No castigar un RVT frente a otros. Una reprimenda en público humilla al operador, causa resentimiento y puede crear el resentimiento del grupo contra el gerente.
6. Ser equitativos. Dar demasiado o recompensar de menos a los operadores por un buen desempeño puede disminuir la naturaleza reforzadora de las recompensas. Por ello debe otorgárseles recompensas equitativas de acuerdo a su labor desempeñada.

TÉCNICAS PARA LA ESTIMULACIÓN INTRÍNSECA

A continuación se señalan los principios y técnicas más sencillas que se vislumbraron para el desarrollo de la motivación intrínseca en los operadores de Tecmarketing:

- *Aumentar Los niveles y ámbitos de responsabilidad de los operadores en su trabajo. Toda persona necesita saberse imprescindible, si se adquiere mayor responsabilidad, el operador se sentirá útil y sabrá que su trabajo es importante. Esto mantiene motivados a los operadores impulsados por el logro.*
 - *Darles más autoridad. Debe otorgárseles mayor autoridad en cuanto a su labor esto permitirá aportar nuevas técnicas de desarrollo a su trabajo y decisiones favorables a la campaña. Esto mantiene motivados a los empleados estimulados por el impulso de poder.*
 - *Quitar algunos controles sin disminuir responsabilidad. Esto estimulará al operador a ser más responsable.*
 - *Introducir gradualmente más tareas nuevas y arduas. Propiciará en el RVT una actitud de compromiso y lealtad.*
-

- Hacer que los reportes periódicos queden a disposición de los mismos trabajadores, de modo que sean percibidos como retroinformación más bien, que como control externo. *Esto incrementará en gran medida la estimulación del operador; al confirmar su trabajo, también se sentirá motivado a mejorarlo si está impulsado por la competencia.*
 - Darles oportunidad de convertirse en expertos, asignándoles tareas muy específicas dentro de sus competencias y preferencias. Así como manejar rotación de puestos periódicamente para evitar en lo posible actitudes apáticas del operador.
 - Hacer que reciban retroinformación directa del trabajo mismo, o de los clientes no tanto del jefe.
 - Aumentar en cada puesto de trabajo las posibilidades de creatividad.
 - Invitar a cada empleado u operador a establecer los objetivos de su trabajo. *Hará del operador una persona con iniciativa y creatividad.*
 - Invitarlos a participar en decisiones complejas, haciéndolos previamente partícipes de la información, sin muchos regateos. *Estimulará la participación del RVT a favorecer su auto motivación.*
 - Favorecer hasta donde sea posible, que el empleado visualice sus propias aportaciones. *Incrementará la motivación por medio de la comunicación.*
 - Reeducar las actitudes para que vivan según el principio de que "lo importante en la vida no es hacer lo que quieres, sino querer lo que haces".
-

La propuesta antes señalada debe ser continua y mejorada cada vez más, se tiene que prosperar periódicamente.

Los pasos que se proponen (mediante la experiencia en el caso) para enriquecer las tareas de la organización son:

1. Atacar esta labor con la convicción de que se pueden introducir cambios, venciendo lo prejuicios en sentido contrario.
 2. Seleccionar las labores en que la inversión no requiera cambios demasiado costosos ni riesgosos, y donde las actitudes sean deficientes.
 3. Llevar a cabo una sesión de lluvia de ideas dedicada a la elaboración de una lista de cambios que puedan enriquecer el trabajo y por ende propiciar la motivación; luego tamizar dicha lista para eliminar todo lo que no se relacione con el enriquecimiento de trabajo.
 4. Concretizar y definir bien las sugerencias que parezcan generales y vagas.
 5. Evitar la participación directa de los operadores cuyas labores van a ser enriquecidas, para no contaminar el proceso con los factores de higiene.
 6. Escoger cuando menos dos grupos equivalentes: uno que será la unidad experimental, a la que se introducirán sistemáticamente los refuerzos motivacionales, durante cierto periodo de tiempo; y el otro será un grupo de control en el cual no se efectuarán cambios. En ambos grupos permitir que la "higiene" siga su curso natural, mientras dure el experimento. Efectuar pruebas de rendimiento y de las actitudes laborales antes y después.
-

7. Estar preparado para que el rendimiento del grupo sufra durante las primeras semanas, pues el cambio a un tarea nueva puede hacer que la eficiencia disminuya al principio.
8. Estar preparado para que los supervisores experimenten cierta ansiedad y hostilidad respecto a los cambios. Es comprensible que la hostilidad surja cuando los empleados empiecen a asumir responsabilidades respecto al rendimiento, mismas que los supervisores consideraban propias.

Una de las repercusiones más apreciables con la motivación es el desarrollo psicológico de los operadores, y este desarrollo es un logro que permite tener una actitud positiva en el trabajo para manejar la campaña de recuperación.

Se termina con tres consideraciones que se comprendieron a lo largo del estudio de caso: dos de tipo práctico y otra en el ámbito de estrategia.

- a) La motivación (es decir una actitud positiva en el trabajo), no es tarea de una sola vez ni de un solo golpe, sino labor administrativa habitual y continua que debe ser preocupación y compromiso de todo jefe en cualquier grado jerárquico.
 - b) La calidad del trabajo pesa tanto, que los mismos aumentos salariales producen satisfacción y refuerzan las motivaciones en forma durable solo cuando se otorgan en relación con rendimientos en el empleo.
 - c) En cualquier organización la motivación es muy necesaria, pero también muy difícil lograrla: debe ser objeto de estudio muy especial y de una decidida voluntad por parte de la dirección y en general de toda la organización.
-

CONCLUSIONES

En este trabajo se ha pretendido proporcionar lineamientos prácticos para lograr la motivación de los empleados en una organización, mediante el estudio de caso de Tecmarketing (compañía filial de Telmex.) De ahí que el caso haya sido enfocado y dirigido sólo a esta firma. Es decir, que ante un tema concreto, se ha dado una respuesta concreta.

La propuesta no constituye una discusión ideológica, por el contrario, trata de incorporar sus ideas a los conceptos investigados y una nueva tendencia de motivación organizacional.

Puede decirse que el texto ha constituido un esfuerzo de análisis y de síntesis derivado de un caso real, al cual se desea darle una nueva solución veraz, oportuna y real.

Asimismo, al plantear esta problemática de la motivación y a través de una ardua investigación, ha permitido saber hasta donde se conoce el problema y por otra parte, tener un mayor conocimiento del mismo. Se tienen ahora las herramientas necesarias para dar una respuesta no sólo al estudio de caso, sino a cualquier organización que desee ser realmente productiva.

Por otra parte, se ha planteado un marco teórico que permite vislumbrar y comparar diferentes ideologías, las cuales dan pauta al transcurso de la investigación y acceso a la comprobación de la hipótesis. Así también se da una alternativa eficaz para mejorar la productividad del trabajador.

Ahora se deja en sus manos una nueva ideología fundamentada en un marco teórico y en la experiencia que ha dejado esta investigación. Una propuesta de trabajo eficaz y verdaderamente productiva que podrá utilizar de acuerdo a sus necesidades. En realidad, toda la propuesta planteada es necesaria, requirió de manera esencial el establecimiento de premisas, pero de ninguna manera constituye una "camisa de fuerza" o la aplicación de recetas de cocina ya que ha de perfeccionarse a lo largo de la aplicación del plan de trabajo.

Se debe ubicar y recordar que la tesis se basa principalmente en: La estimulación como el arte de crear las condiciones para que cada uno de los empleados realice su trabajo con la mayor eficiencia posible. Las personas, las compañías que lo logren, gozarán de ventajas evidentes frente a sus competidores.

De acuerdo con los objetivos, la empresa debe tomar en cuenta los factores motivaciones que satisfagan las aspiraciones de su personal con el fin de que éste brinde su máximo rendimiento.

Asimismo, a través de la experiencia que ha dejado esta investigación, se reitera nuevamente: se debe valorar a cada uno de los operadores, la labor que realizan que son algunas de las motivaciones que mueven a la gente, dado que no existe una única técnica de motivación. Por ello el principal propósito de esta tesis es dar a conocer los elementos necesarios para lograr una actitud positiva en el trabajador.

De esta forma, será posible combinar los objetivos de la empresa con las motivaciones de los empleados para poder competir en un país cada vez más exigente.

Si usted lector es un empresario se le invita a analizar y tomar las técnicas más apropiadas para usted y su organización.

Al concluir este estudio de caso, se puede decir que el empleado es el factor fundamental de toda organización, si bien es cierto que otros factores son necesarios, las personas son vitales, ya que éstas permiten mejorar la productividad y el rendimiento de la empresa.

ANEXOS

CUESTIONARIO

NOMBRE: _____ PUESTO: _____

EDAD: _____ SEXO: _____

ESCOLARIDAD: _____ FECHA: _____

1) ¿Como te sientes de trabajar en una empresa de telemarketing?

- a) Muy satisfecho ()
- b) Satisfecho ()
- c) Indiferente ()
- d) Insatisfecho ()

2) ¿El trabajo que desempeñas en la organización es?

- a) Satisfactorio ()
- b) Bueno ()
- c) Rutinario ()
- d) Progresando ()

3) ¿Como realizas tu trabajo en la campaña de recuperación de clientes?

- a) Cumpló más allá de las metas ()
- b) Hago todo lo que puedo ()
- c) Cumpló con las metas mínimas ()
- d) No me importa cumplir las metas ()

4) ¿Consideras que tu satisfacción y desempeño laboral tienen relación con tu motivación?

- a) Totalmente ()
- b) Frecuentemente ()
- c) Ocasionalmente ()
- d) Nunca ()

5) ¿Quien es el responsable en la organización de motivarte en el desempeño de tu trabajo.

- a) Los directivos ()
- b) Mi jefe inmediato ()
- c) Yo mismo ()
- d) nadie ()

6) ¿Cuál de las siguientes circunstancias te impulso más a aceptar el trabajo en la empresa?

- a) Tener y hacer amigos ()
- b) Tener oportunidad de crecimiento ()
- c) Adquiero liderazgo entre compañeros ()
- d) Porque me gusta competir con mis compañeros de trabajo ()

7) Si tienes la oportunidad de aprender algo nuevo, aún siendo un desafío, ¿le normal es que?

- a) Lo aprovecho ()
- b) Intento aprovecharlo ()
- c) Si se puede lo aprovecho ()
- d) Lo deja pasar ()

8) Cuando hay promociones (de un mejor puesto) en la empresa. ¿Siempre buscas?

- a) Una oportunidad y la construyes ()
- b) Recomiendas a otras personas ()
- c) Esperas, ya saldrá una oportunidad para ti ()

9) ¿En el área de trabajo convives con tus compañeros?

- a) Generalmente, así es más fácil el trabajo ()
- b) Sí, cuando tengo ganas de platicar ()
- c) Pocas veces, cuando necesito asesoría ()
- d) Casi nunca, trabajo mejor si no platico. ()

10) ¿Cómo RVT, te destacas por ser el que hace las llamadas de mayor calidad?

- a) Siempre, me gusta ser el mejor. ()
- b) Frecuentemente, es importante. ()
- c) A veces, no es muy importante. ()
- d) Soy indiferente a este aspecto ()

11) Si pudieras escoger la responsabilidad y poder en determinado puesto ¿Que harías?

- a) Tomar la iniciativa y comenzar a tomar decisiones ()
- b) Si alguien no toma la iniciativa la tomo yo ()
- c) Recibir ordenes muy precisas ()

12) ¿Para ti sería importante tener un puesto donde ejerzas poder?

- a) Es importante ()
- b) Es bueno ()
- c) Me es indiferente ()

13) Te sientes motivado al realizar tu trabajo y comprometido con las metas de la organización.

- a) Mucho ()
- b) poco ()
- c) Nada ()

* Si te respalda el "a" pasa a la pregunta 14.

14) De acuerdo a su importancia enumera las causas que desarrollan en ti una actitud negativa (desmotivada) en tu trabajo.

- | | | |
|----------------------------------|--|-----|
| | Bajo interés de mis superiores en mi trabajo | () |
| Mi inexperiencia | () Pocas oportunidades de ser escuchado | () |
| Las tareas que me toca hacer | () Pocas oportunidades de crecimiento | () |
| Los jefes | () Los compañeros de trabajo | () |
| Falta de comunicación en la Org. | () El sueldo | () |
| Mi nivel dentro del escalafón | () El horario | () |

15) ¿Considera viable un plan que estimule la motivación del operador, para incrementar la productividad laboral?

- a) Es muy recomendable ()
- b) Sería bueno ()
- c) No es necesario ()

16) Menciona una sugerencia para desarrollar un plan de estímulos que fomenta la motivación

Sugerencia _____

DEFINICIONES

Actitud	Predisposición par responder en forma negativa o positiva a algo presente en el propio entorno.
Administrador	Persona que en una organización se encarga del desempeño de una o más personas.
Aprendizaje	Cambio en la conducta, que ocurre a consecuencia de una experiencia.
Aptitud	Capacidad para aprender algo.
Características psicológicas	Factores psicológicos que predisponen a un individuo a observar un a conducta predecible.
Castigo	La aplicación de consecuencias negativas para detener o corregir una conducta indebida.
Comportamiento	Forma de actuar, dirigirse o conducirse.
Comportamiento organizacional	Forma de actuar y conducirse de la empresa en general.
Contrato psicológico	Conjunto de expectativas individuales, que incluyen lo que el trabajador espera de la organización, y ésta de él, en el curso de su relación de trabajo.
Contribuciones	Aportaciones individuales de valor para la organización.
Cultura organizacional	Sistema de valores y creencias compartidas que guían las actividades de los miembros de la organización.
Desempeño	Medida que suma la cantidad y calidad de las aportaciones laborales de un individuo o grupo a su unidad de trabajo o a la organización.
Enriquecimiento del trabajo	Técnica mediante la cual se crean satisfactores en el trabajo. Practica que consiste en construir factores que estimulen dentro del contexto de trabajo.
Equipo	Grupo de personas que interactúan entre si con regularidad, durante un tiempo y que dependen entre si para lograr una o

	más metas comunes.
Equipo de trabajo	Grupo creado por la autoridad formal de una organización para transformar recursos iniciales en bienes y servicios.
Equipo de trabajo eficaz	Grupo que forma los altos niveles tanto de desempeño en el trabajo como en la satisfacción de sus miembros, y que puede conservarse a lo largo del tiempo.
Establecimiento de metas	El proceso de negociar, desarrollar y formalizar los objetivos que debe alcanzar un empleado.
Estilo de resolución de problemas	Manera en que una persona conjunta y evalúa la información para resolver problemas y tomar decisiones.
Estímulos	Cosas que la organización da a los trabajadores en compensación por sus contribuciones.
Expectativa	Probabilidad que asignan los individuos de que el esfuerzo puesto en el trabajo le corresponderá un nivel dado de logro y rendimiento en el trabajo.
Factores de higiene	Fuentes de insatisfacción en el trabajo, que se hallan presentes en el propio contexto laboral.
Habilidad	Capacidad para transformar el conocimiento en acción que da por resultado el rendimiento deseado. Destreza para realizar una o varias tareas necesarias para un trabajo dado.
Impulso	Fuerza interna que pone en movimiento al organismo ante determinados factores o acciones.
Impulsos motivacionales	Son los estímulos que afectan la forma en que los individuos ven sus trabajos y conducen sus vidas.
Impulso de afiliación	Impulso por relacionarse eficazmente con la gente
Impulso de competencia	Impulso por hacer las cosas de gran calidad.
Impulso de logro	Impulso por superar retos, avanzar, triunfar, destacar y crecer.
Impulso de poder	Impulso por influir en las personas y situaciones.

Limitaciones en la organización	Factores en el trabajo que dan un apoyo inadecuado al desempeño individual.
Mantenimiento del factor humano	Capacitación y conservación de la fuerza de trabajo.
Maquiavélico gerente	Dícese de la persona que manipula a otros para su exclusivo beneficio personal.
Modificación de la conducta	Usar teorías motivacionales para cambiar la conducta de los empleados.
Motivación por el trabajo	Fuerzas internas en el individuo, que determinan el nivel, la dirección y la persistencia del esfuerzo dedicado al trabajo.
Necesidad	Carencia fisiológica o psicológica que el individuo siente que debe satisfacer.
Necesidades de la existencia	Deseos de obtener bienestar material y fisiológico.
Necesidades de orden inferior	Necesidades fisiológicas de seguridad y sociales, según la escala de Maslow.
Necesidades de orden superior	Deseos de estima y autorrealización.
Necesidades de relación	Deseos de satisfacer las relaciones interpersonales.
Necesidades de seguridad	Deseo de seguridad, protección y estabilidad en la vida diaria.
Necesidades fisiológicas	Deseo básico para la conservación biológica.
Necesidades sociales	Deseo de amor, afecto y sentido de pertenencia en las relaciones con las demás personas.
Objetivos	Metas que se forjan los empleados en su vida cotidiana y laboral.
Objetivo organizacional	Meta de producir un bien o servicio.

Operador telefónico	Persona encargada de vender o prestar un servicio por vía telefónica.
Organización	Conjunto de personas que trabajan en una división.
Percepción	Mecanismo a través del cual la gente organiza, recibe e interpreta la información proveniente del ambiente.
Personalidad	Perfil general o combinación de rasgos que caracterizan la naturaleza única de la persona.
Productividad	Facultad de producir teniendo en cuenta el trabajo efectuado.
Recompensas extrínsecas	Evaluación positiva de los resultados laborales de un individuo, que realiza una persona de la organización.
Recompensas intrínsecas	Resultados con valoración positiva, que recibe un individuo directamente por la realización de su trabajo.
Rendimiento en el trabajo	Cantidad y calidad del trabajo producido.
Reforzamiento positivo	Usar las consecuencias positivas para fomentar una conducta deseable.
Rotación de trabajo	Procedimiento mediante el cual se incrementa la variedad en el trabajo haciendo que los trabajadores realicen tareas de distintas clases.
RVT	Representante de ventas telefónicas, sinónimo de operador telefónico.
Satisfacción laboral	Grado en el que el individuo tiene una actitud positiva o negativa respecto a varias facetas de su actividad, ambiente laboral y relaciones con sus compañeros de trabajo.
Satisfactores	Fuentes de satisfacción laboral que se encuentran en el trabajo.
Sentimiento de inequidad	Situación laboral en la que el individuo siente que la retribución por sus aportaciones al trabajo ha sido menor (sentimiento de inequidad negativo) o mayor (sentimiento de inequidad positivo) que los recibidos por las otras personas.
Telemarketing	Empresa dedicada a las ventas o prestación de servicios por

vía telefónica.

Teoría de los dos factores	Teoría que separa los factores de higiene o del contexto laboral, como fuentes de insatisfacción en el trabajo, de los factores positivos que son fuente de satisfacción en el trabajo.
Teorías de la satisfacción	Conjunto de conocimientos que ofrecen medios de perfilar o analizar a los individuos, para identificar las necesidades que motivan su conducta.
Trabajo	Actividad que produce bienes útiles para los demás y para la persona misma.
Valores	Creencias generales que guían las acciones y juicios en la variedad de situaciones.
WIN-BACK	Campaña dedicada a la recuperación de clientes emigrantes de Telmex Lada como compañía de larga distancia.

BIBLIOGRAFÍA

1. AGUIRRE B. MILAGROS. *INVESTIGACIÓN MOTIVACIONAL PARA EL LANZAMIENTO DE UNA CAMPAÑA PUBLICITARIA*. FESC-CUAUTITLÁN, MÉXICO, 1991. 100 PÁGS.
 2. ARIAS G. FERNANDO Y HEREDIA E. VÍCTOR. *ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS PARA EL ALTO DESEMPEÑO*. 5ª. ED. EDIT. TRILLAS MÉXICO, 1999. 771 PÁGS.
 3. BERNAD L. ROSENBAUM. *COMO MOTIVAR A LOS EMPLEADOS DE HOY. MODELOS MOTIVACIONALES PARA GERENTES Y SUPERVISORES*. 2ª. ED. EDIT. MCGRAW-HILL DE MÉXICO. MÉXICO, 1990. 215 PÁGS.
 7. BUNGE, MARIO. *LA CIENCIA, SU MÉTODO Y SU FILOSOFÍA*. EDIT. SIGLO VEINTE. BUENOS AIRES, 1999. 110 PÁGS.
 5. DAVIS KEITH Y JOHN W. NEWSTROM. *EL COMPORTAMIENTO HUMANO EN EL TRABAJO*. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL. 8ª. ED. EDIT. MCGRAW-HILL DE MÉXICO. MÉXICO, 1990. 690 PÁGS.
 6. DAVIS KEITH, PH. D. *EL COMPORTAMIENTO HUMANO EN EL TRABAJO* 6ª. ED. EDITORIAL MCGRAW-HILL DE MÉXICO. MÉXICO, 1990. 108 PÁGS.
 7. GELLERMAN W. SAUL. *LA MOTIVACIÓN EN LA EMPRESA*. EL ARTE DE CONSEGUIR EL MAYOR RENDIMIENTO. EDIT. PLANETA MEXICANA. MÉXICO, 2000. 294 PÁGS.
-

8. HALL, RICHARD. *ORGANIZACIONES, ESTRUCTURAS, PROCESOS Y RESULTADOS*. 6ª. ED. EDIT. PRENTICE-HALL HISPANOAMERICANA. MÉXICO, 1996. 587 PÁGS.
 9. JOHNMARSHALL REVÉ. *MOTIVACIÓN Y EMOCIÓN*. EDIT. MCGRAW-HILL DE MÉXICO. MÉXICO, 1996. 494 PÁGS.
 10. JUDITH R GORDON .*COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL*. 5ª. ED. EDIT. PRENTICE-HALL HISPANOAMERICANA. MÉXICO, 1997. 680 PÁGS.
 11. KOST E. FREMAN Y ROSENZWEIG. *ADMINISTRACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES, ENFOQUE DE SISTEMAS Y DE CONTINGENCIAS*. 4ª. ED. EDIT, MCGRAW-HILL DE MÉXICO. MÉXICO, 1990. 754 PÁGS.
 12. LOURDES MUNCH Y ERNESTO ÁNGELES. *MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN*. 8ª. ED. EDIT. TRILLAS. MÉXICO, 2000. 182 PÁGS.
 13. MAURICE. EYSSAUTIER DE LA MORA. *METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN. DESARROLLO DE LA INTELIGENCIA*. 3ª. ED. EDIT. ACAFSA. MÉXICO, 1999. 158 PÁGS.
 14. MÉNDEZ RAMÍREZ. IGNACIO Y OTROS. *EL PROTOCOLO DE INVESTIGACIÓN. LINEAMIENTOS PARA SU ELABORACIÓN Y ANÁLISIS*. 2ª. REIMPRESIÓN. EDIT. TRILLAS. MÉXICO, 1993. 212 PÁGS.
 15. PADUA, JORGE. *TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN APLICADAS A LAS CIENCIAS SOCIALES*. 5ª. REIMPRESIÓN. EDIT. EL COLEGIO DE MÉXICO. FONDO DE CULTURA ECONÓMICA. MÉXICO, 1993. . 282 PÁGS.
-

16. RODRÍGUEZ E. MAURO. *MOTIVACIÓN AL TRABAJO*. 2ª EDICIÓN. EDITORIAL EL MANUAL MODERNO, S.A. DE C.V. MÉXICO 1998 Y 2000. 108 PÁGS.
 17. RODRÍGUEZ E. MAURO. *PSICOLOGÍA DEL MEXICANO EN EL TRABAJO*. EDIT. PRENTICE-HALL HISPANOAMERICANA. MÉXICO, 1996. 130 PÁGS.
 18. SCHERMERHORN R. JOHN. *COMPORTAMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES*. 3ª. ED. EDIT. INTERAMERICANA. MÉXICO, 1993. 672 PÁGS
 19. SCHULTZ, DUANE. *PSICOLOGÍA INDUSTRIAL*. 3ª. ED. EDIT. MCGRAW-HILL DE MÉXICO. MÉXICO, 1990. 135 PÁGS.
 20. SIERRA BRAVO, R. *TÉCNICAS DE INVESTIGACIONES SOCIALES*. 10ª. EDICIÓN. EDITORIAL PRANINFO.1995, MADRID. 102 PÁGS.
 21. STONE, FREDMAN Y GILBERT JR. *ADMINISTRACIÓN*. 6ª: ED. EDIT. PEARSON EDUCACIÓN. MÉXICO, 1998. 690 PÁGS.
-