

# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO



FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
CUAUTITLAN

## RECURSOS HUMANOS

"MODELO MOTIVACIONAL QUE INCREMENTE EL NIVEL DE  
SATISFACCION DE LOS TRABAJADORES NO  
SINDICALIZADOS EN UNA EMPRESA DE PRODUCTOS Y  
SERVICIOS DEL VALLE DE MEXICO".

## TRABAJO DE SEMINARIO

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADA EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A :

NORMA PADILLA PEREZ

ASESOR L.A. ALVARO GONZALEZ MENDOZA

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEXICO

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.

# PAGINACION DISCONTINUA

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



INSTITUTO NACIONAL  
APUNTA DE  
MEXICO

U. N. A. M.  
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

Recursos Humanos "Modelo Motivacional que incrementa el nivel de satisfacción de los trabajadores no sindicalizados en una empresa de Productos y Servicios del Valle de México".

que presenta la pasante: Norma Padilla Pérez  
con número de cuenta: 9008258-2 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

A T E N T A M E N T E  
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 02 de Julio de 2002

MODULO

PROFESOR

FIRMA

II

L.A. Alvaro González Mendoza

III

M.A. Teresa Muñoz García

IV

L.A.E. Eva Lilia Torres Reyes

# AGRADECIMIENTOS

## A DIOS

Por darme la vida, y conducir mi camino;  
por el amor y la fé que me concede  
para sentir su presencia en mi vida;  
y sobre todo por la sabiduría que me dá para lograr mis metas.

## A MIS PADRES

Por su amor y por creer en mi,  
por su esfuerzo día a día para darme lo necesario,  
para llegar a cumplir mis metas, por su confianza y  
sobre todo por estar siempre a mi lado cuando los necesito.

## A MIS HERMANOS Y AMIGOS

Por estar siempre en los momentos importantes de mi vida apoyandome,  
por sus consejos para que nunca desvie mi camino.

A todos gracias porque cada uno participo en este logro tan importante en mi vida.

# ÍNDICE

Página

<i>Planteamiento del problema</i> .....	I
<i>Objetivo general</i> .....	II
<i>Objetivo específico</i> .....	III
<i>Hipótesis</i> .....	IV
<i>INTRODUCCIÓN</i> .....	1

## 1. CAPITULO. LA MOTIVACIÓN

1.1	Antecedentes.....	3
1.2	Concepto.....	3
1.3	Teorías de Motivación.....	4
1.4	Ciclo Motivacional.....	10
1.5	Dinero y Motivación.....	12
1.6	Planes de Incentivos.....	12
1.7	Motivación para diferentes tipos de trabajadores.....	16
1.8	Condiciones físicas de trabajo.....	19

## **2. CAPITULO. SATISFACCIÓN DEL FACTOR HUMANO EN LA ORGANIZACIÓN.**

2.1	Identificación de Necesidades.....	24
2.2	Ambiente Organizacional.....	29
2.3	Cultura Organizacional.....	35
2.4	Satisfacción en el Trabajo.....	42
2.5	Eficiencia y Eficacia.....	49

## **3. CAPITULO. MODELOS MOTIVACIONALES**

3.1	Concepto de Modelo.....	52
3.2	Modelo de Motivación.....	53
3.3	Modelo de Comparación.....	55
3.4	Herramientas para obtener información.....	58
3.5	Método de la Escala de Likert.....	63

## **CASO PRÁCTICO**

Antecedentes.....	65
Visión.....	74
Misión.....	75
Valores.....	76
Política de Calidad.....	77
Objetivos de Calidad.....	78
Diagnóstico.....	79
Análisis de los Resultados.....	83

<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>91</b>
--------------------------	-----------

## **ANEXOS**

Cuestionario.....	93
Gráficas.....	98

<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>112</b>
--------------------------	------------



## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Un problema serio que se presenta en la mayoría de las organizaciones, es la poca motivación que se le da a los trabajadores para que estos tengan como resultado la satisfacción en su trabajo. Que los trabajadores se encuentren satisfechos es importante, ya que esta necesidad influye en la manera de cómo se comprometen con su trabajo y en consecuencia con la empresa, para esto es necesario identificar los factores que influyen a que el trabajador se sienta satisfecho o insatisfecho con lo que realiza. Esta identificación nos permitirá modificar y corregir lo necesario creando estrategias en las que se tome en cuenta la importancia de la participación del trabajador en la empresa, sus necesidades, y con esto obtener su satisfacción día a día conjuntamente con los objetivos específicos y generales de la empresa.

Con la aplicación de un modelo motivacional lograremos que el trabajador se sienta parte de lo que hace y por lo tanto logre la satisfacción necesaria para su desarrollo y el de la empresa?.

## **OBJETIVO GENERAL**

Generar un modelo que ayude a mejorar el nivel de satisfacción de los trabajadores no sindicalizados de una empresa de productos y servicios.

## **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Identificar los factores motivacionales que influyen en la satisfacción de los trabajadores.
- Estructurar los factores que se identificaron para generar el modelo.

## ***HIPOTÉSIS***

**H1: Si se aplica el modelo motivacional entonces ayudará a incrementar el nivel de satisfacción de los trabajadores no sindicalizados en una empresa de productos y servicios del Valle de México.**

# I N T R O D U C C I Ó N

Es difícil a veces darnos cuenta de lo que realmente pasa alrededor de cada uno de los trabajadores de una empresa, qué es lo que realmente le hace falta, o simplemente si realmente le gusta lo que hace, pudiéramos decir que si no está a gusto en el lugar de trabajo y con el ambiente que le rodea este trabajador ya se hubiera ido. Pero en realidad influyen muchísimos factores para que el trabajador decida retirarse o quedarse, por lo general la necesidad de satisfacer sus necesidades básicas no le permite al trabajador abandonar tan fácilmente un trabajo ya que lo ha conseguido, por lo tanto lo conveniente para el trabajador y para la misma empresa es que ésta se de cuenta que los trabajadores forman la empresa y si el trabajador no está satisfecho la empresa no crece.

La necesidad de una empresa de mantenerse a un cierto nivel competitivo permite olvidar que los trabajadores tienen una importante participación en mantener ese nivel, y este olvido se refiere a que no se toma en cuenta sus necesidades, sus inquietudes y en general todo lo que rodea al trabajador.

Con este trabajo se quiere lograr identificar los factores más relevantes que influyen para que el trabajador esté satisfecho o insatisfecho en una empresa, y en base a estos factores realizar una propuesta para ayudar a mejorar el nivel de satisfacción de los trabajadores.

En el primer capítulo se estudiarán algunas teorías de motivación y factores que influyen en que el trabajador se sienta satisfecho en su trabajo, así como varios tipos de motivación con los cuales se puede ayudar a elevar el nivel de satisfacción.

En el segundo capítulo se analizarán los factores internos y externos que influyen en el trabajador para que él se sienta satisfecho en su trabajo; estos factores se plasman en varios y diferentes modelos de motivación los cuales estudiaremos en el tercer capítulo.

# 1. LA MOTIVACIÓN

## 1.1. ANTECEDENTES

Las primeras ideas sobre la **Motivación**, eran que los gerentes determinaban cuál era la forma más eficiente de ejecutar tareas específicas y después motivaban a los trabajadores por medio de incentivos salariales, esto es, que entre más producían, más se les pagaba. Pensaban que los gerentes conocían más el trabajo y que los trabajadores sólo podían ser motivados por medio del dinero, a este modelo se le conoce como **Tradicional**, y se le atribuye a Frederick Taylor.

Otro modelo es el llamado **de las Relaciones Humanas** se suele ligar a Elton Mayo, en este modelo se encontró que los gerentes pueden motivar a los empleados reconociendo sus necesidades sociales y haciendo que se sientan útiles e importantes, lo cual les permitía influir en la situación laboral.

Estos dos modelos simplifican demasiado la motivación, ya que se concentran en dos factores, el primer modelo en el dinero y el segundo modelo en las relaciones humanas, en donde de todos modos se manipulaba al trabajador.

## 1.2. CONCEPTO

La **Motivación** es una característica de la psicología humana y la constituyen todos aquellos factores que originan conductas (impulsos, deseos, necesidades y fuerzas similares) capaces de provocar, mantener y dirigir esa conducta hacia un objetivo. Hablando organizacionalmente la motivación es la voluntad de ejercer niveles de esfuerzos para lograr las metas organizacionales encaminadas a alguna necesidad individual.

### 1.3. TEORÍAS DE MOTIVACIÓN

#### Teoría De Abraham Maslow.

En relación a la motivación existen muchas teorías, una de la que más parten algunos autores, es la *Teoría de el Dr. Abraham Maslow*.

**Maslow, sostiene que las necesidades son el motor del hombre, y las jerarquizó en el siguiente orden de importancia en su Pirámide de Necesidades.**



1. En la Pirámide nos muestra que la primera causa o motivo por la que un hombre actúa es por exigencias **fiológicas** que responden a las que llamó **necesidades básicas**, es decir relacionadas con la conservación de la vida, como el comer, el dormir, el sexo.



2. Afirma que una vez que el hombre ha satisfecho dichas necesidades, tiene necesidad de **seguridad**, éstas están enfocadas a un tiempo futuro propio y de los que dependen de uno.
3. Después señala que el hombre requiere satisfacer sus **necesidades sociales** o de **estima**, (amor de, y para los demás).
4. Por tanto después el ser humano requiere satisfacer su amor propio, tener una buena imagen de sí, es decir, aceptarse a sí mismo; y a estas necesidades las denominó de **autoestima**.
5. Y por último el hombre requiere trascender en su vida, es decir, tiene necesidad de **autorrealización**.

Maslow establece una jerarquía de estas necesidades, de modo que piensa que las necesidades superiores no motivan sino hasta que las anteriores han sido satisfechas. Una necesidad, al ser satisfecha, deja de ser motivador de la conducta y el hombre involucrado ya en la sociedad industrial no es motivado con frecuencia por sus necesidades fisiológicas, porque ya las satisfizo, y ahora requiere satisfacer otras.

Cuando se presenta un estímulo a la persona, ésta decide si el estímulo es:

- a) Agradable, conveniente, interesante, adecuado a su objetivos, benéfico, etc, entonces está motivada para acercarse a él y aceptarlo; en este caso se trata de una **valencia positiva**.
- b) Nocivo, desagradable, inconveniente, doloroso, dañino; entonces está en contra de sus objetivos, y por ende queda motivada para evadirlo, rechazarlo,
- c) alejarse de él, o no permitir que se le acerque; es este caso se trata de una **valencia negativa**.
- d) Indiferente, no despierta su interés, es inocuo y no presenta otra reacción que el percibirlo y analizarlo, en este caso es **valencia cero**.

Diversos resultados indican que la jerarquía de Maslow es diferente en México, ya que investigaciones realizadas por Arias (1964 y 1966) indicaron que los intereses máximos de una muestra de obreros, vendedores y oficinistas consistieron en trabajar en un lugar limpio, en destacarse y sobresalir en su actividad, y en tener oportunidad de poner en práctica las propias ideas en el trabajo. Si éstos intereses están revelando una insatisfacción, resulta que la necesidad más insatisfecha, y por tanto la de más intensa motivación sería la de **estima**, seguida por la de **seguridad**.

### Teoría De McClelland.

McClelland afirma que los factores que motivan al hombre son grupales y culturales. Sostiene en su teoría que hay tres tipos de necesidades: el de logro, el de afiliación y, por último, el de poder.

Las personas motivadas por la necesidad de **logro**, desean lograr cosas, se plantean metas que persiguen con el fin de realizar algo, con la mira de alcanzarlas, aunque ello implique no ser aceptado plenamente por un grupo; es decir el impulso de sobresalir y conseguir el éxito.

Los motivados por la **afiliación**, están más interesados en establecer contactos personales cálidos, o sea sienten el deseo de relaciones amistosas y cercanas.

Las personas motivadas por el **poder** tratan de influir sobre los demás, y lograr que se comporten en una forma en que no se comportarían.

La Teoría de McClelland se basa principalmente en que la cultura influye sobre el ser humano, incrementando en éste su deseo de superarse o realizarse; las condiciones geográficas y de recursos naturales son un factor secundario para el desarrollo de un país; lo importante es la motivación del factor "logro" que los individuos de tal nación posean, dicho logro se origina en el individuo principalmente por la influencia que los padres ejerzan sobre él. Factores tales como la confianza, libertad, afecto y responsabilidad, son los que determinan un mayor o menor motivo de logro.

La motivación de logro y la de afiliación son definitivamente complementarias, ya que el empleado no tiene porque ser un hombre motivado exclusivamente por el afán de lucro; puede buscar la integración de los miembros de su grupo, sintiendo una responsabilidad social.

### Teoría De Herzberg:

Frederick Herzberg en su teoría **DUAL**, o también conocida como la teoría de la motivación-higiéne, dirige el contexto a los elementos que en el lugar de trabajo producen satisfacción o disgusto a los empleados.

Herzberg utiliza el término "factores higiénicos" para aislar los aspectos del empleo que evitan o promueven el disgusto, pero que no proporcionan satisfacción. Estos aspectos incluyen las políticas, los salarios, la seguridad y las condiciones laborales en la empresa. Los factores higiénicos, no dan satisfacción al presentarse pero producen insatisfacción cuando desaparecen.

Los factores que sí producen motivación son los logros, el reconocimiento, el mejoramiento, las responsabilidades y el trabajo interesante.

Los *logros* incluyen el cumplimiento satisfactorio de un proyecto, la resolución de los problemas, y la evidencia visual de los resultados del trabajo.

El *reconocimiento* es el sentimiento de logro personal que uno obtiene cuando concluye un proyecto; el *mejoramiento* se refiere a las promociones; la *responsabilidad* es el control que tiene el empleado sobre su trabajo, inclusive la capacidad de desempeñarlo sin supervisión; y en el *trabajo interesante* incluye la variedad en lugar de la rutina, la creatividad en lugar de la torpeza y el reto en lugar de la repetición, la cual tiene una importancia especial ya que se refiere al contenido del empleo y al efecto que tiene en el empleado. El hecho de que una persona se sienta aburrída ocho horas del día o que sienta que éstas valen la pena, es un factor básico que determina su **motivación**.

Las motivaciones de Herzberg ( los factores que proporcionan un sentido de orgullo y logro ) corresponden a las necesidades superiores que menciona Maslow, mientras que lo factores higiénicos son equivalentes a las necesidades inferiores de seguridad y sobrevivencia. Por tanto son importantes los factores higiénicos y se deben satisfacer adecuadamente para que la persona pueda trascenderlos y experimentar los niveles superiores de **motivación** y **autorrealización**.

### Teoría ERD

Clayton Alderfer en su teoría ERD, se basa en tres categorías de necesidades: las necesidades *Existenciales*, las necesidades de *Relación* y las necesidades de *Desarrollo*.

- 1) Necesidades existenciales. Necesidades para sostener la existencia humana, incluyen necesidades tanto fisiológicas como de seguridad.
  
- 2) Necesidades de Relación. Necesidades respecto a la manera en que las personas se relacionan con su entorno social, incluyendo la necesidad de relaciones sociales e interpersonales significativas.
  
- 3) Necesidades de Desarrollo. Necesidades centradas en el desarrollo del potencial humano, incluyendo las necesidades de autoestima y de autorrealización.

Alderfer señala en su teoría que cuando las necesidades superiores se ven frustradas, las necesidades inferiores volverán, a pesar de que ya estaban satisfechas.

El modelo ERD difiere del de Maslow en dos aspectos importantes, de acuerdo con Maslow, los individuos avanzan por la jerarquía como resultado de la satisfacción de las necesidades de menor importancia. Alderfer sugiere que además de este proceso de satisfacción-avance, existe un proceso de frustración-regresión. Cuando un individuo se ve continuamente frustrado de sus intentos por satisfacer sus necesidades de desarrollo, las necesidades de relación volverán a surgir como fuerza motivacional primordial y es probable que el individuo redirija sus esfuerzos hacia las necesidades de niveles inferiores.

Una segunda diferencia es que, Maslow mantiene a los individuos concentrados en una sola necesidad en determinado momento, mientras que Alderfer señala que puede haber o surgir otra u otras al mismo tiempo.

El modelo de Alderfer es menos rígido y permite mayor flexibilidad para describir el comportamiento humano en diversas situaciones.

#### 1.4. CICLO MOTIVACIONAL

La motivación actúa como un ciclo en el cual el organismo humano permanece en un estado de equilibrio psicológico, hasta que un estímulo rompa o cree una necesidad, la cual provoca un estado de tensión que sustituye el anterior estado de equilibrio. La tensión conduce a un comportamiento o acción capaz de alcanzar alguna forma de satisfacción de aquella necesidad. Si ésta se satisface, el organismo retorna a su estado de equilibrio inicial, hasta que sobrevenga otro estímulo.

Toda satisfacción es básicamente una liberación de tensión, una descarga tensional que permite el retorno al equilibrio anterior. Esta tensión da como resultado la Frustración, es decir cuando una satisfacción es bloqueada por una barrera, surge la frustración, cuando ésta se presenta, la tensión existente no se libera a través de la descarga provocada por la satisfacción, sino que se acumula en el organismo manteniéndolo en estado de desequilibrio.

También se puede desenvocar en otra solución que es la **compensación**, ésta se presenta cuando el individuo intenta satisfacer alguna necesidad, imposible de ser satisfecha, mediante la satisfacción de otra complementaria o sustitutiva. Así la satisfacción de otra necesidad aplaca la más importante y reduce o evita la frustración. De esta manera, toda necesidad humana puede ser satisfecha, frustrada o compensada.

En las necesidades fisiológicas, los objetivos son relativamente fijos y rara vez tienen compensaciones o sustitutos, por ejemplo el hambre sólo se satisface con alimentos, la sed con líquidos; las necesidades psicológicas y de autorrealización son más flexibles al igual que las necesidades de prestigio.

Toda necesidad no satisfecha es motivadora de comportamiento, y cuando no es satisfecha dentro de un tiempo razonable, pasa a ser un motivo de frustración.

Por otro lado cuando la organización satisface las necesidades de los individuos, se produce una elevación de la moral, mientras que ésta disminuye cuando la organización frustra la satisfacción de tales necesidades. La moral se eleva cuando las necesidades individuales encuentran medios y condiciones de satisfacción; y disminuye, cuando las mismas encuentran barreras externas o internas que impiden su satisfacción y provocan frustración.

Una alta moral va acompañada de una actitud de interés, identificación, fácil aceptación, entusiasmo e impulso positivo con relación al trabajo, también desarrolla la colaboración, por cuanto se apoya en una base psicológica donde predomina el deseo de pertenecer y la satisfacción de trabajar en grupo.

La baja moral va acompañada de una actitud de desinterés, negación, rechazo, pesimismo o apatía con relación al trabajo y, generalmente, trae problemas de supervisión y de disciplina.

La moral es una consecuencia del grado de satisfacción de las necesidades individuales.

## 1.5 DINERO Y MOTIVACIÓN.

Opsahl y Dunnette sugieren que el dinero realiza diversas funciones en las organizacionales de trabajo. Éstas incluyen: 1) el dinero como meta e incentivo; 2) el dinero como fuente de satisfacción; 3) el dinero como instrumento para obtener otros resultados deseados; 4) el dinero como estándar de comparación para determinar la posición o el valor relativo; y 5) el dinero como reforzamiento condicional en donde su recepción depende de cierto nivel de desempeño.

Lawler señala que deben existir ciertas condiciones para que el pago pueda actuar como motivador importante. Éstas se presentan cuando:

- 1) el nivel de confianza entre los gerentes y subordinados es alto;
- 2) el desempeño individual se puede medir con precisión;
- 3) las recompensas a bases de pagos a quienes tienen un alto nivel de desempeño son considerablemente mayores con las otorgadas a quienes tienen un nivel bajo de desempeño y;
- 4) se perciben pocas consecuencias negativas por un desempeño adecuado.

Con éstas condiciones se crea un clima en el que los empleados pueden creer que realmente existen importantes contingencias de desempeño-recompensa.

## 1.6. PLANES DE INCENTIVOS

### Reconocimiento Del Empleado.

En la economía global altamente competitiva de hoy en día, la mayoría de las organizaciones se encuentran bajo severas presiones de costos. Esto hace que los programas de reconocimiento sean particularmente atractivos.



Los programas de reconocimiento del empleado pueden tomar numerosas formas, las mejores usan múltiples fuentes y reconocen tanto los logros del individuo como los del grupo.

En comparación con otros motivadores, el reconocer el desempeño superior de un empleado cuesta poco o nada. Uno de los métodos de reconocimiento más conocido y empleado es el de *sistemas de sugerencias*. Los empleados ofrecen sugerencias para mejorar los procesos o reducir los costos y son reconocidos con pequeños premios en efectivo.

Uno de los programas de reconocimiento es el de la participación de los trabajadores. La participación del trabajador encierra ideas populares tales como la gerencia participativa, la democracia en el lugar de trabajo, la facultación y la propiedad del empleado, aunque cada una de estas ideas tiene algunas características únicas, todas tiene un eje común, que es el *involucramiento del trabajador*, es decir existe un proceso participativo que usa la capacidad total de los trabajadores y esta diseñada para alentar un compromiso cada vez mayor para el éxito de la organización.

Al involucrar a los trabajadores en aquellas decisiones que los afectan y al incrementar su autonomía y control sobre sus vidas laborales, los trabajadores se sentirán más motivados, más comprometidos con la organización, serán más productivos y estarán más satisfechos con sus trabajos.

### *Planes De Incentivos Individuales*

Por lo general, los sistemas de incentivos en las organizaciones se dividen en dos categorías basadas en el hecho de si la unidad de análisis es el individuo o el grupo.

Los planes individuales de incentivos supone que el método más efectivo para motivar el desempeño de los empleados consiste en acoplar las recompensas a la iniciativa y esfuerzo individuales como lo muestran las siguientes opciones:

- *Plan de compensación basado en méritos.* Cuando una parte importante del salario del empleado está determinada por el nivel de desempeño, los empleados tienen mayor control en sus resultados.
- *Plan a destajo.* En muchos trabajos de producción directa, se paga a empleados de acuerdo con cada unidad producida. Toda producción por arriba o por abajo del estándar es entonces recompensada con base en el pago por cada unidad de producción.
- *Planes de bonos.* Puede encontrarse gran variedad de planes de bonos en las organizaciones, los individuos reciben un pago adicional que, por lo general, representa un porcentaje de cierta cifra.
- *Comisiones.* Usualmente, el personal de ventas recibe comisiones una parte o la totalidad de su salario dependen del volumen de sus ventas.

Aún cuando los sistemas de incentivos individuales en muchos casos conducen a un mejor desempeño, han podido observarse algunas consecuencias negativas, estos programas pueden motivar una conducta competitiva improductiva.

### *Planes De Incentivos De Grupo U Organización.*

Tres de los Planes principales son:

1. *Plan de Participación de Utilidades.* Los planes de participación de utilidades pagan a los empleados de la compañía determinado porcentaje sobre las

utilidades de cada año. La lógica general es que todos los empleados se beneficien al contribuir a la rentabilidad de la compañía.

2. *Planes de Adquisición de acciones por los empleados.* Este plan tiene como finalidad conferir a los empleados de compañías públicas cierta participación en la propiedad de la organización, por lo general, cada año se reserva cierto número de acciones para distribuirlo entre los empleados con base en la antigüedad, nivel de desempeño o salario. Usualmente los empleados compran estas acciones a un precio bajo.

Cualquier programa de incentivos seleccionado, es esencial que exista una buena empatía entre el plan y la organización y fuerza de trabajo particulares para que esto dé los resultados esperados:

- Primero, establecen que el plan debe estar vinculado tan estrechamente como sea posible al desempeño,
- Segundo, los programas de incentivos deben considerar las diferencias individuales siempre que sea posible. Un buen plan reconoce que distintas personas desean distintos resultados.
- Tercero, los programas de incentivos deben reflejar el tipo de trabajo que se realiza y la estructura de la organización; es decir este programa debe estar acorde a las necesidades, objetivos y estructura particulares de una organización dada.
- Cuarto, el programa de incentivos debe ser acorde con el ambiente y limitaciones de la organización, ya que el basar un programa de incentivos en un deseo de obtener eficiencia puede tener un efecto reducido, dado que los empleados pueden considerar la tarea como casi imposible.

Los programas de incentivos deben controlarse cuidadosamente a través del tiempo para asegurar que se otorguen con justicia y que reflejen con precisión las condiciones tecnológicas y organizacionales actuales.

## 1.7 MOTIVACIÓN PARA DIFERENTES TIPOS DE TRABAJADORES.

### Motivación Para Profesionales.

Los profesionales reciben una enorme satisfacción intrínseca por su trabajo, tienden a estar bien pagados. Los profesionales son diferentes a los no profesionales ya que tienen un compromiso fuerte y de largo plazo con su campo de trabajo; su lealtad se dirige más a menudo a su profesión que a su patrón.

El dinero y los ascensos están bajos en su lista de prioridades para sentirse motivados, esto porque tienden a estar bien pagados y disfrutan lo que hacen el reto del trabajo tiende a ser clasificado alto. Les gusta enfrentar problemas y encontrar soluciones.

La principal recompensa en su trabajo es el trabajo en sí mismo. Los profesionales también valoran el apoyo; quieren que los demás piensen que lo que están haciendo es importante. Aunque esto también podría ser cierto para todos los empleados, ya que los profesionales tienden a estar más enfocados en su trabajo como su interés central en la vida, mientras que los no profesionales tienen otros intereses fuera del trabajo que pueden compensar las necesidades que no encuentran en él.

Proporcióneles proyectos que constituyan un reto continuo, déles la autonomía de seguir sus intereses y permítales estructurar su trabajo en formas que ellos encuentren productivas. Recompénselos con oportunidades de educación como capacitación, talleres de trabajo, etc. los cuales les permitan mantenerse actualizados en su campo. Prémíelos también con reconocimiento, pregunte y comprométase en otras acciones que les demuestren que usted está sinceramente interesado en lo que están haciendo.

### *Motivación Para Empleados Eventuales.*

Uno de los cambios más amplios que ocurre hoy en día en las organizaciones es la adición de empleados temporales o eventuales. Mientras que en la actualidad se han eliminado millones de trabajos "permanentes", un número cada vez mayor de nuevos puestos recaen en los trabajadores de tiempo parcial, por contrato y otras formas de trabajo temporal.

Los empleados eventuales no tienen la seguridad o la estabilidad que los empleados permanentes poseen; de este modo, no se identifican con la organización o muestran el compromiso que otros empleados.

A los trabajadores eventuales por lo general no se les proporciona ningún cuidado de salud, pensión ni prestaciones similares.

Una de las cosas si no es que la principal que motiva a los trabajadores eventuales es la posibilidad de obtener un empleo permanente.

En aquellos casos donde los empleados permanentes son seleccionados de un grupo de trabajadores temporales, los temporales a menudo trabajarán duro con la esperanza de volverse permanentes. Otra de las cosas motivadoras de este tipo de empleados es la oportunidad de capacitación. La capacidad de un empleado temporal para encontrar un nuevo trabajo depende en gran medida de sus habilidades. Si el empleado ve que el trabajo que está haciendo puede ayudarlo a desarrollar habilidades que puede venderse, esta motivación se incrementa. Desde el punto de vista de el capital social, se debería considerar las repercusiones de mezclar a trabajadores permanentes y temporales cuando los diferenciales de salario son significativos. Cuando los temporales trabajan codo con codo con empleados permanentes que ganan más y también consiguen prestaciones, por hacer el mismo trabajo, el desempeño de los temporales probablemente se verá afectado.

### *Motivación Para La Fuerza Laboral Diversa.*

No todo el mundo se siente motivado por el dinero, no todos desean un trabajo desafiante. Las necesidades de las mujeres, de los solteros, de los inmigrantes, de los discapacitados, de los ciudadanos maduros y las de diversos grupos no son iguales a los de un hombre con tres personas que dependen de él.

Los empleados que están asistiendo a la universidad por lo general dan un alto valor a los horarios de trabajo flexibles, tales individuos podrían ser atraídos a organizaciones que ofrecen horas flexibles de trabajo, trabajo compartido o tareas temporales.

La palabra clave para motivar a este tipo de trabajadores es flexibilidad, se podrían diseñar horarios flexibles de trabajo, planes de compensaciones, prestaciones, ambientes físicos de trabajo y cosas similares que reflejen las variadas necesidades de sus trabajadores.

Muchos individuos prefieren trabajos que requieren una cantidad mínima de decisión y variedad. Tales individuos obviamente se adaptan mejor a los trabajos estandarizados que los individuos con fuertes necesidades de crecimiento y autonomía. Los trabajos estandarizados también deberían ser los primeros en considerarse para ser automatizados.

Muchos trabajos estandarizados, están bien remunerados, esto facilita relativamente el llenar vacantes, mientras que la paga elevada puede facilitar los problemas de reclutamiento y reducir la rotación, no necesariamente lleva a una alta motivación de los trabajadores.

## 1.8. CONDICIONES FÍSICAS DE TRABAJO.

### *Ambiente Físico*

Regularmente los empleados trabajan de manera continua en condiciones adversas de trabajo como temperaturas extremas, iluminación pobre, aire contaminado o espacios apretados de trabajo. Pocos empleados en los países desarrollados enfrentan tales condiciones hoy en día.

Tendemos a dar por hecho que las organizaciones proporcionarán a sus empleados espacios físicos de trabajo saludables, seguros y cómodos.

La evidencia indica que aun las variaciones relativamente modestas en temperatura, ruido, iluminación o calidad del aire pueden ejercer efectos apreciables en el desempeño y las actitudes del empleado.

### *Temperatura*

La temperatura es una variable donde existen grandes diferencias individuales; la temperatura que para una persona es el "cielo" para otra es el "infierno", así que para maximizar la productividad, es importante que los empleados trabajen en un ambiente en el cual la temperatura esté regulada de tal manera que caiga dentro del rango aceptable del individuo. Esto implica alguna justificación para crear lugares de trabajo individualizados de temperatura controlada. También sugiere que las organizaciones tengan códigos de vestido que sean lo suficientemente flexibles para permitir a los empleados vestirse de acuerdo con sus propias necesidades físicas.

### *Ruido*

La evidencia de los estudios del ruido indica que ruidos constantes o predecibles generalmente no causan deterioro en el desempeño en el trabajo. En contraste, los efectos del ruido impredecible parecen ser uniformemente negativos. Tales ruidos tienden a inferir con la capacidad de los empleados de concentrarse y poner atención. Los ruidos fuertes y no predecibles también tienden a incrementar la excitación y llevar a una reducción en la satisfacción en el trabajo.



La mayoría de las oficinas y fábricas tienen niveles de ruido en el rango de bajo moderado, sin embargo donde los niveles son altos e impredecibles, las organizaciones deberían considerar instalar superficies absorbentes del ruido y equipo que refleje los recientes desarrollos en tecnología del sonido blanco que disfraza el ruido.

### *Iluminación*

La intensidad adecuada de luz depende de la dificultad de la tarea y de la precisión requerida. El nivel adecuado en la intensidad de la luz también depende de la edad del empleado, las ganancias en desempeño a niveles altos de iluminación son mucho más grandes para los viejos que para los empleados jóvenes.

Los beneficios de un incremento en la iluminación no son lineales. Los beneficios son mayores a niveles relativamente más bajos de iluminación y disminuyen en magnitud conforme la iluminación se incrementa a moderada y de ahí a niveles altos. Uno debe esperar solamente modestos efectos de una iluminación mayor una vez que se haya logrado algún nivel mínimo de iluminación.

### *Calidad Del Aire*

Respirar aire contaminado tiene efectos adversos en la salud personal. En relación con el desempeño en el trabajo, la evidencia indica que diversos contaminantes pueden reducir la producción o la precisión en muchas tareas.

La tendencia hacia sitios de trabajo donde está prohibido fumar es una respuesta a los efectos negativos para el fumador pasivo, los no fumadores expuestos a altas concentraciones de humo de cigarrillos reportan mayores sentimientos de irritación, fatiga y ansiedad.

### *Diseño Del Lugar De Trabajo.*

#### *Tamaño*

En relación al diseño del lugar donde se trabaja la cantidad de espacio de trabajo, su arreglo o distribución y el grado de privacía que proporciona afecta el desempeño y la satisfacción de un empleado.

El hecho de que el estatus y el espacio estén altamente correlacionados demuestra el valor simbólico que tiene la cantidad de espacio que uno controla. Simplemente caminando dentro de la oficina de un gerente y calculando con la vista el tamaño de su oficina, usted de inmediato puede medir el nivel de autoridad de este gerente debido a que connota logro y rango.

El personal de oficina pudiera ser relegado a compartir una oficina para ocho personas. Nuevamente, no hay una relación necesaria entre los metros cuadrados requeridos para hacer el propio trabajo y el puesto asignado, y debido a que el estatus es el determinante clave en el tamaño del lugar de trabajo, las desviaciones de este patrón probablemente disminuyan la satisfacción en el trabajo para aquellos individuos que se perciben a sí mismos en el límite de la discrepancia.

## *Distribución*

Mientras que el tamaño mide la cantidad de espacio por empleado, la distribución se refiere a la distancia entre la gente y las instalaciones. La ubicación del trabajo de un empleado, por tanto, puede influir en la información a la que uno tiene acceso y a la inclusión o exclusión de uno de los eventos de la organización.

La distribución de las oficinas, en especial la colocación del escritorio y el lugar en que el dueño de la oficina prefiere sentarse, los individuos típicamente tienen algo de margen para acomodar los muebles de su oficina. Y la distribución de una oficina transmite mensajes no verbales a los visitantes. Un escritorio entre dos personas transmite formalidad y la autoridad del poseedor de la oficina, mientras que colocar sillas para que los individuos puedan sentarse en ángulo recto respecto de cada uno transmite una relación más natural e informal.

## *Privacía*

La privacía es en parte una función de la cantidad de espacio por persona y la distribución de ese espacio. Pero también está influido por los muros, divisiones y otras barreras físicas. La mayoría de los empleados desea una gran cantidad de privacía en sus trabajos.

Existe una evidencia cada vez mayor de que el deseo de privacía es fuerte en la mayoría de la gente. La privacía limita las distracciones, las cuales pueden ser particularmente problemáticas para la gente que hace tareas complejas.

Sin embargo, hoy en día la tendencia es claramente hacia menos privacidad en el lugar de trabajo.

## 2. SATISFACCIÓN DEL FACTOR HUMANO EN LA ORGANIZACIÓN.

### 2.1. IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES.

Una *Necesidad* se define como una fijación continua o recurrente respecto a una meta en particular. Se considera que una necesidad por lo general tiene dos componentes:

- 1) un componente cualitativo o direccional, que incluye el objeto hacia el cual se dirige la meta;
- 2) un componente cuantitativo o energético, que incluye la fuerza o intensidad de la necesidad respecto al objetivo de ésta.

Existe una teoría de las necesidades manifiestas, formulada por Murray; esta teoría la componen la Necesidad de Logro (vencer obstáculos, ejercer poder, luchar para realizar algo difícil tan bien y tan rápido como sea posible); de Afiliación (crear amistades y asociaciones, dar la bienvenida, unirse y convivir, cooperar y conversar de manera sociable con otros; amar, ingresar a grupos); y las de Dominación (Influir en o controlar a otros, persuadir, prohibir, dictar, liderar y dirigir, organizar el comportamiento en un grupo). Para Murray estas necesidades son importantes para entender a las personas en el trabajo.

Esta teoría estipula que los individuos pueden clasificarse de acuerdo con la fuerza de sus distintas necesidades. Las personas tienen gran variedad de necesidades en determinado momento y estas necesidades influyen enormemente en el comportamiento.

Murray consideró que estas necesidades, por lo general, se aprenden más que se heredan, y que son activadas por señales del medio externo, cuando la necesidad no es activada, se dice que dicha necesidad está latente o inactiva.

### *Tipos De Necesidades*

Una manera de clasificar a las necesidades es la siguiente:

- 1) Necesidades Primarias, que son las necesidades físicas básicas, y
- 2) Necesidades Secundarias, que son las necesidades sociales y psicológicas.

Las Necesidades Primarias incluyen la alimentación, agua, sexo, sueño, aire y una temperatura razonable confortable. Estas necesidades son producto de los requisitos básicos de la vida y son importantes para la sobrevivencia de la raza humana, son prácticamente universales, aunque su intensidad varía de una persona a otra, también están condicionadas por la práctica social.

Las Necesidades Secundarias son más vagas, ya que representan necesidades de la mente y el espíritu más que del cuerpo, estas son la autoestima, el sentido del deber, la competitividad, la autoafirmación y la entrega, posesión y recepción de afecto; estas necesidades son las que complican los esfuerzos motivacionales de los administradores.

Las Necesidades Secundarias varían de una persona a otra en mucho mayor grado que las Necesidades Primarias, incluso hasta pueden ser versiones opuestas en dos diferentes personas.

Las necesidades secundarias cambian también de acuerdo con el momento y la circunstancia, por lo general no pueden identificarse en forma exclusiva, porque operan en combinación entre sí y se influyen unas a otras, se ocultan a menudo del reconocimiento consciente.

### La Comunicación.

Existe una Necesidad muy importante para el ser humano en el trabajo, y esta necesidad es la COMUNICACIÓN.

La Comunicación, es la transferencia de información de una persona a otra, es un medio de contacto con los demás por medio de transmisión de ideas, datos, reflexiones, opiniones y valores.

La Comunicación es una actividad administrativa que cumple dos propósitos principales:

- a) proporcionar información y comprensión necesarias para que las personas puedan desempeñar sus tareas;
- b) proporcionar las actitudes necesarias que promuevan la motivación, la cooperación y la satisfacción en los cargos.

Las organizaciones no pueden existir sin comunicación, si no hay comunicación es imposible que los empleados sepan qué hacen sus compañeros, que la dirección reciba información y que supervisores y líderes de equipos giren instrucciones, la cooperación se vuelve imposible, dado que las personas no pueden comunicar a los demás sus necesidades y opiniones..

La comunicación contribuye al cumplimiento de todas las funciones administrativas básicas a fin de que las organizaciones puedan alcanzar sus metas y vencer los desafíos que se les presentan. Cuando la comunicación es eficaz, tiende a alentar una mayor satisfacción laboral, la gente comprende mejor sus labores y se siente más involucradas en ellas. En ciertos casos, incluso renunciará voluntariamente a algunos de sus antiguos privilegios al advertir la necesidad de hacer un sacrificio. La comunicación abierta es mejor por lo general que la comunicación restringida.

Si los empleados son puestos al tanto de los problemas que enfrenta la organización de lo que los administradores pretenden hacer para resolverlos responderán favorablemente. Una de las necesidades de comunicación de los trabajadores es la de recibir las instrucciones adecuadas acerca de sus labores.

La necesidad de información objetiva es especialmente importante para los trabajadores nuevos en un puesto u organización, dado que a menudo sus elevadas expectativas entran en conflicto con la realidad, y muy pronto se sienten insatisfechos.

Otra de las necesidades de los trabajadores es la retroalimentación acerca de su desempeño, esta les permite saber qué hacen y qué tan bien están cumpliendo sus metas, les hace ver que a los demás les interesa lo que hacen.

La retroalimentación fortalece la identidad individual y la sensación de aptitud de los trabajadores.

El apoyo social es otra de las necesidades de comunicación de los trabajadores, este consiste en la percepción de que se les toma en cuenta, se les estima y se les valora.

Las muestras de calidez y confianza de los administradores en sus relaciones interpersonales tienen un positivo impacto en el bienestar psicológico y físico de los trabajadores, así como en su desempeño y satisfacción laboral.

Otra necesidad es la Escucha activa, es mucho más que limitarse a oír, la escucha debe operar en dos niveles: contribuir a que los receptores comprendan tanto la idea misma como el mensaje emocional transmitido por el emisor. Las personas que escuchan con atención no solo oyen lo que el individuo les dice, sino que captan también los sentimientos y emociones de éste.

Otras necesidades importantes son las reuniones con grupos pequeños de trabajadores alientan a estos a exponer sus problemas y necesidades de trabajo y a referirse tanto a los apoyos como a las interferencias en su desempeño laboral, producto de las prácticas vigentes de la dirección.

Por medio de una política de puertas abiertas se exhorta a los trabajadores a acudir a su supervisor o a la dirección general para dar a conocer sus inquietudes. Una "puerta abierta" más eficaz para los administradores es salir de sus oficinas y hacer acto de presencia con sus trabajadores.



Al salir de su oficina, los administradores no solo pueden obtener importante información de los trabajadores, sino también aprovechar la oportunidad de proyectar una atmósfera de apoyo. De esta manera, ambas partes resultan favorecidas.

## 2.2. AMBIENTE ORGANIZACIONAL.

### Concepto

El ambiente de una organización está compuesto por aquellas instituciones o fuerzas fuera de ella que afectan su desempeño. Estas suelen incluir proveedores, clientes, competidores, dependencias gubernamentales reguladoras, grupos de presión públicos y otros similares. El ambiente de una organización puede afectar su estructura por la incertidumbre ambiental.

Algunas organizaciones enfrentan ambientes relativamente estáticos, es decir no hay nuevos competidores, no hay nuevos avances tecnológicos introducidos por los competidores actuales o hay poca actividad realizada por los grupos de presión pública que influya en la organización. Otras organizaciones enfrentan ambientes muy dinámicos, es decir reglamentos gubernamentales que cambian con rapidez y que afectan su negocio, nuevos competidores, dificultades en la adquisición de materias primas, continuos cambios en las preferencias de productos por parte de los clientes, etc., los ambientes estáticos crean significativamente menos incertidumbre para lo gerentes que los dinámicos.

Existen tres dimensiones clave para cualquier ambiente de una organización:

- 1) **Capacidad.** Se refiere al grado en que puede apoyar el crecimiento. Los ambientes ricos y crecientes generan exceso de recursos que puede servir de amortiguador a la organización en momentos de relativa escasez.
- 2) **Volatilidad.** Permite reflejar el grado de inestabilidad de un ambiente, hay un alto grado de cambio impredecible, el ambiente es dinámico. Esto hace difícil que la gerencia pronostique con precisión las probabilidades asociadas con diversas opciones de decisión.
- 3) **Complejidad.** Es el grado de heterogeneidad y concentración entre los elementos ambientales.

Mientras más escaso, dinámico y complejo sea el ambiente, más orgánica debe ser la estructura. La estructura mecánica se preferiría más en un ambiente de abundancia, estabilidad y sencillez.

### *Adaptación Al Cambio.*

Uno de los problemas más importantes a que se enfrentan los gerentes y los trabajadores en las organizaciones es la adaptación al trabajo. En la medida en que los individuos sean incapaces de adaptarse a sus trabajos, tenderán a persistir en una conducta que sea perjudicial para ellos mismos y para la organización.

Algunas de las razones de incapacidad para la adaptación al trabajo son:

- 1) Algunas personas carecen de la motivación inicial para trabajar. Tiene una concepción negativa del trabajo y prefieren evitarlo.
- 2) Algunas personas experimentan niveles severos de ansiedad cuando se les pide mayor productividad, no pueden enfrentarse al trabajo.
- 3) Algunos individuos son hostiles y agresivos, en particular hacia las figuras que representan la autoridad, como pueden ser los supervisores. Consideran las demandas del lugar de trabajo como actos hostiles a los que deben resistirse.
- 4) Otras personas se caracterizan por una severa dependencia y se sienten indefensas en el trabajo. Dichos individuos buscan permanentemente la ayuda de otros y, con frecuencia, no pueden mostrar iniciativa personal en el trabajo.
- 5) Algunos individuos muestran una candidez social muy evidente, no entienden las necesidades y sentimientos de otros y pueden no darse cuenta de cómo su conducta afecta a otras personas. Sencillamente no saben comportarse en situaciones de tipo social, así que con frecuencia incurren en fallas en sus relaciones sociales.

La incapacidad para adaptarse a un puesto u horario de trabajo normales no significa necesariamente que un individuo sea flojo. Profundos problemas de tipo psicológico pueden impedir que las personas logren una adaptación normal. La ansiedad, la agresión y la dependencia son inherentes al trabajo con un alto nivel de estrés, impiden una adaptación adecuada al trabajo están relacionadas con el punto hasta el cual el trabajo se considera como agobiante y provoca que el individuo desee retirarse. Tanto el individuo como la organización se beneficiarán en la medida en que los trabajos puedan alterarse o modificarse para reducir la ansiedad, la agresión y la dependencia, e idealmente para aumentar la motivación.

Entender los problemas de adaptación al trabajo consiste en examinar los conflictos básicos entre lo que los individuos y las organizaciones desean obtener unos de otros. Un modelo de las relaciones persona-organización propuesto por Chris Argyris y denominado **Tesis de Incongruencia Básica**, consta de tres partes: lo que los individuos desean de las organizaciones, lo que las organizaciones desean de los individuos y la forma en que se armonizan estos dos conjuntos de deseos potencialmente conflictivos.

El modelo comienza por examinar cómo cambia un individuo sano al madurar. Conforme las personas alcanzan la madurez, se desenvuelven de la siguiente manera:

- De un estado de pasividad como bebés a un estado de actividad en constante aumento como adulto.
- De un estado de dependencia de otros a un estado de relativa independencia.
- De contar con solo pocas formas de conducta, hasta contar con gran variedad de formas de conducta.
- De tener unos cuantos intereses reducidos, casuales y erráticos, hasta tener unos cuantos intereses profundos.
- De tener una perspectiva de acontecimientos presentes hasta tener una perspectiva de acontecimientos pasados, presentes y futuros.
- De encontrarse en una posición subordinada a encontrarse en una posición de enseñanza o supervisión.
- De tener un entendimiento insuficiente de ellos mismos a tener un mayor entendimiento y control sobre ellos mismos como adultos.

Luego se examinan las características que definen a las organizaciones de trabajo tradicionales. En la búsqueda de la eficiencia y la efectividad, las organizaciones aumentan la especialización de trabajos, la unidad del mando y una orientación a reglas para obtener un producto estandarizado con personal estandarizado.

Esta búsqueda de la estandarización tiene varias consecuencias:

- Los individuos tienen poco control sobre su trabajo.
- Se espera que los individuos sean pasivos, dependientes y subordinados.
- A los individuos se les permite contar solamente con un horizonte a corto plazo en su trabajo.
- A los individuos se les asignan trabajos repetitivos que requieren un mínimo de habilidades y aptitudes.
- Debido a las consecuencias anteriores, se espera que los individuos produzcan en condiciones que llevan al fracaso psicológico.

Cuando existen fuertes conflictos entre lo que los trabajadores y las organizaciones esperan unos de otros, los trabajadores se enfrentan a opciones muy difíciles.

Debe reconocerse el poderoso papel de la personalidad en la determinación de la conducta en el trabajo antes de poder poner en práctica un cambio significativo para mejorar la efectividad o eficiencia de las operaciones.

## El Estrés Asociado Con El Trabajo.

El estrés en un contexto de tipo organizacional se refiere a la reacción que tienen las personas ante características amenazantes del ambiente que las rodea.

El estrés indica una incompatible adecuación entre los individuos y un medio que les impone demandas excesivas o en el cual los individuos no están bien preparados para manejar la situación. Las personas bajo estrés no pueden responder a los estímulos del medio sin sufrir daños psicológicos o fisiológicos, según lo revelan la fatiga crónica, la tensión o la presión arterial alta que experimentan.

Cualquier aspecto del ambiente de trabajo puede producir estrés, incluyendo ruidos, luz, calor, responsabilidades, trabajo o supervisión excesivos o inadecuados.

Los niveles moderados de estrés no solo sirven para mantener a la persona alerta ante los estímulos del medio ambiente, sino que con frecuencia ofrecen una situación motivacional útil. Algunos expertos sostienen que el trabajo más productivo y satisfactorio que desarrolla cualquier trabajador es aquel que se lleva a cabo con niveles moderados de estrés.

Se pueden identificar dos tipos de estrés:

- 1) La *frustración*, ésta se refiere a una incapacidad interna o externa para lograr una conducta orientada a metas.
- 2) La *ansiedad*, es el sentimiento de incapacidad para enfrentar un daño anticipado. Ocurre cuando las personas carecen de respuestas o planes apropiados para enfrentar problemas anticipados y se caracteriza por una

persistente aprensión ante el futuro por razones que el individuo puede desconocer.

## 2.3. CULTURA ORGANIZACIONAL

### Concepto De Cultura

*Cultura* son los valores compartidos, las creencias, el lenguaje y los símbolos de los trabajadores dentro de una organización. La cultura pertenece a la parte emocional y afectiva de la organización, representa las reglas y valores no escritos de la organización, proporciona a los trabajadores una idea de lo que deben hacer y de cómo deben comportarse, es decir guía y da forma a la conducta de los trabajadores.

El elemento más poderoso de la influencia cultural es la dirección simbólica. Los dos tipos de símbolos que los altos directivos utilizan con mayor frecuencia son:

- 1) El lenguaje.
- 2) La actividad, el ritual y la ceremonia.

El *lenguaje* incluye el uso de declaraciones públicas y metáforas para comunicarse con un gran número de trabajadores. Los altos líderes en las organizaciones pueden influir en la cultura interna aprovechando cada oportunidad que tengan para transmitir sus ideas y valores a los trabajadores, estos líderes están conscientes de su impacto y emplean el lenguaje para asegurar que la cultura sea

acorde con las "necesidades del personal", así como con la estrategia de la organización.

La *actividad, ritual y ceremonia*, estos son ritos periódicos que comunican valores importantes a los trabajadores. Las actividades representan la intervención cotidiana de los altos gerentes en el trabajo, lo cual sirve para señalar aquello que los gerentes consideran importante.

### *Concepto De Cultura Organizacional*

La cultura organizacional es el conjunto de supuestos, convicciones, valores y normas que comparten los miembros de una organización. Esta cultura puede haber sido conscientemente creada por sus miembros principales o puede haber evolucionado en el curso del tiempo. La idea de la cultura organizacional es un tanto intangible, porque no podemos verla ni tocarla, pero está presente y es muy penetrante.

La cultura es el pegamento social que ayuda a unir a la organización al proporcionar los estándares apropiados de lo que deben hacer y decir los trabajadores.

Las culturas organizacionales son importantes para el éxito de una organización ya que ofrecen una identidad organizacional a los trabajadores, así la cultura sirve como un mecanismo de control y de sensatez que guía y moldea las actitudes y el comportamiento de los trabajadores.



Son así mismo una importante fuente de estabilidad y continuidad para las organizaciones, la cual brinda una sensación de seguridad a sus miembros. Al mismo tiempo, el conocimiento de la cultura organizacional ayuda a los empleados de nuevo ingreso a interpretar lo que sucede dentro de la organización, ya que les ofrece un importante contexto para hechos que de otro modo parecerían confusos. Las culturas contribuyen a estimular el entusiasmo de los trabajadores en sus tareas.

Para la transmisión de las Culturas Organizacionales están las visiones ejecutivas del futuro de la empresa, las declaraciones de filosofía de las compañías y los códigos de conducta de ética.

Entre los medios informales pueden citarse el reconocimiento público de héroes y heroínas, la narración de casos de éxito incluso la tolerancia a la exageración de mitos sin incurrir en excesos ridículos. La cultura es una desventaja cuando los valores compartidos no están de acuerdo con aquellos que favorecerán la efectividad de la organización.

Es más probable que esto ocurra cuando el ambiente de la organización es dinámico, cuando el ambiente pasa por cambios rápidos, la cultura fortificada de la organización pudiera ya no ser apropiada, así la consistencia en el comportamiento es un activo para la organización cuando enfrenta un ambiente estable. Sin embargo, pudiera pesar sobre la organización y hacer más difícil responder a los cambios en el ambiente.

### Características De Las Culturas Organizacionales:

Existen siete características primarias que captan la esencia de la cultura de una organización.

- 1) Innovación y toma de riesgos, es el grado en el cual se alienta a los trabajadores a ser innovadores y a correr riesgos.
- 2) Atención al detalle, es el grado en que se espera que los trabajadores de muestren precisión, análisis y atención al detalle.
- 3) Orientación a los resultados, es el grado en que la gerencia se enfoca en los resultados en lugar de las técnicas y proceso utilizados para lograr estos resultados.
- 4) Orientación hacia las personas, es el grado en que las decisiones de la gerencia toman en cuenta el efecto de los resultados en la gente dentro de la organización.
- 5) Orientación al equipo, es el grado en que las actividades de trabajo están organizadas alrededor de equipos, en lugar de hacerlo en torno a individuos.
- 6) Energía, es el grado en que la gente es emprendedora y competitiva y no pasiva.
- 7) Estabilidad, es el grado en que las actividades organizacionales prefieren mantener un estándar en contraste con la insistencia en el crecimiento.

- *La Cultura Tiene Cuatro Funciones:*

- 1) Tiene un papel de definición de fronteras, o sea, crea distinciones entre una organización y las demás.
- 2) Transmite un sentido de identidad a los miembros de la organización.

- 3) La cultura facilita la generación de un comportamiento con algo más grande que el interés personal de un individuo.
- 4) Incrementa la estabilidad del sistema social.

La contratación de nuevos empleados que a causa de la raza, el género, el grupo étnico u otras diferencias no son como la mayoría de los miembros de la organización, crea una paradoja. La gerencia quiere que los nuevos empleados acepten los valores culturales centrales de la cultura de la organización de otra manera, no es probable que estos trabajadores se ajusten o sean aceptados.

Las culturas fuertes imponen una presión considerable para que se ajusten los trabajadores, estas culturas pueden ser desventajas cuando en efecto eliminan aquellas fortalezas únicas que la gente de diferentes experiencias aporta a la organización. Las culturas fuertes pueden ser también una desventaja cuando apoyan el prejuicio institucional o se vuelven insensibles a la gente que es diferente.

Los factores clave que observa la gerencia al tomar decisiones sobre una fusión o adquisición están relacionadas con las ventajas financieras o la sinergia de los productos. El hecho de que realmente funcione la operación o no parece que sobre todo tiene que ver con la forma de cómo se integran las culturas de las organizaciones.

Los trabajadores forman una percepción subjetiva global de la organización basada en los factores como el grado de tolerancia al riesgo, el énfasis, en el sentido de equipo y en el apoyo a la gente. Esta percepción se vuelve, en efecto, la cultura o personalidad de la organización. Estas percepciones favorables o desfavorables afectan el desempeño y la satisfacción del trabajador.

Una de las implicaciones gerenciales más importantes de la cultura organizacional se relaciona con las decisiones de selección de personal. Contratar individuos cuyos valores no se alinean con los de la organización se traduciría en trabajadores sin motivación ni compromiso y que estén insatisfechos con sus puestos y con la organización.

La cultura original se deriva de la filosofía del fundador, esto a su vez influye fuertemente el criterio que se emplea en la contratación. Las acciones de la alta dirección actual establecen el clima general de lo que es un comportamiento aceptable y de lo que no lo es.

Las culturas organizacionales son reflejo de los supuestos y valores que guían a una empresa. Son intangibles pero poderosas influencias sobre el comportamiento de los trabajadores. Los participantes en ellas conocen la cultura de su organización mediante el proceso de socialización e influyen en ella mediante la individualización. Las culturas organizacionales pueden cambiar, aunque el proceso que ello implica dura mucho tiempo.

### Socialización

La socialización organizacional, es el proceso permanente de transmisión a los trabajadores de los elementos claves de la cultura de una organización. Vista desde la perspectiva de la organización, la socialización organizacional podría equivaler a imprimir en los trabajadores las huellas digitales o el código genético de la organización.

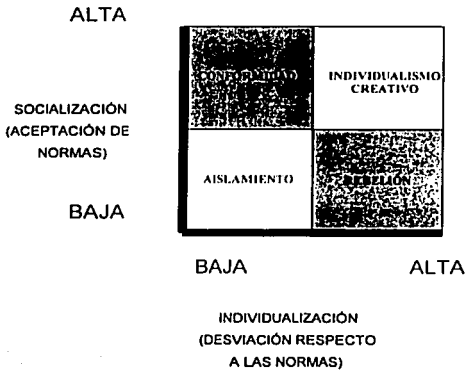
Desde el punto de vista de los trabajadores, se trata del proceso esencial, que les permita sobrevivir y prosperar en una organización, la socialización puede ser útil lo mismo para los trabajadores que para los empleadores.

El proceso de la socialización esta formado por tres etapas, la primera es el *prearribo*, que abarca todo el aprendizaje que ocurre antes de que un nuevo miembro se una a la organización. La segunda es el *encuentro*, aquí el nuevo trabajador ve cómo es en realidad la organización y enfrenta la posibilidad de que las expectativas y la realidad puedan ser divergentes, y la tercera es la *metamorfosis*, en esta etapa tienen lugar los cambios de larga duración.

El trabajador nuevo domina las habilidades requeridas para su trabajo, lleva a cabo con éxito nuevos papeles y realiza los ajustes a los valores y normas de su grupo de trabajo. Este proceso de tres etapas tiene efecto en la productividad del trabajo del nuevo trabajador, su compromiso con los objetivos de la organización y la decisión final de quedarse en la compañía.

La individualización tiene lugar cuando los trabajadores ejercen exitosa influencia en sistema social que los rodea en el trabajo, ya sea mediante el desafío de la cultura o su desviación respecto de ella.

Los dos extremos (rebelión y conformidad total) pueden resultar disfuncionales a largo plazo para la organización y la trayectoria profesional del individuo.



## 2.4. SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO.

La satisfacción laboral es un conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con el cual lo trabajadores consideran su trabajo. Por tanto la satisfacción en el trabajo se refiere a la actitud general de un individuo hacia su empleo. Una persona con un alto nivel de satisfacción mantiene actitudes positivas hacia el trabajo, mientras que una persona insatisfecha mantiene actitudes contrarias.

La satisfacción en el trabajo es un estado emocional placentero y positivo resultado de la evaluación de nuestro trabajo o experiencia en el trabajo. El trabajador tiene la percepción de que su trabajo realmente le proporciona valores en la situación de trabajo.

Dos características importantes de la satisfacción del trabajo son:

- 1) La satisfacción es una respuesta emocional a una situación de trabajo, no podemos observar la satisfacción; se tiene que inferir a su existencia y calidad, ya sea a través del comportamiento de un trabajador o de sus declaraciones.
- 2) La satisfacción con el trabajo quizá pueda comprenderse mejor como una comparación, entendiéndola también como el resultado de lo que una persona desea o espera obtener del trabajo en comparación con lo que realmente recibe. Cuando las expectativas y la realidad coinciden, puede haber satisfacción con el trabajo. Las expectativas varían en cuanto a calidad e intensidad, basándose en experiencias de trabajo, las personas reciben resultados o recompensas del trabajo; estos resultados incluyen no solo **recompensas extrínsecas** como sueldo y promociones, sino también **recompensas intrínsecas**, como relaciones satisfactorias con los compañeros de trabajo y un trabajo con razón de ser.

Cuando los resultados no satisfacen las expectativas, los empleados están insatisfechos y pueden buscar fuentes opcionales de satisfacción, ya sea cambiando de trabajo o dando mayor valor a su vida fuera del trabajo.

### *Facetas De La Satisfacción Con El Trabajo.*

- **EL TRABAJO EN SÍ.** Es el punto hasta el cual las labores realizadas por lo trabajadores son interesantes y ofrecen oportunidades para aprender y para aceptar responsabilidades.

- **PAGO.** Es la cantidad recibida, la percepción de la equidad del pago recibido y el método de pago.
- **OPORTUNIDADES DE ASCENSO.** Es la disponibilidad de oportunidades reales para mejorar.
- **SUPERVISIÓN.** Son las habilidades técnicas y administrativas de los supervisores, el punto hasta el cual los supervisores demuestran consideración con el interés en los trabajadores.
- **COMPAÑEROS DE TRABAJO.** Es el punto hasta el cual los compañeros de trabajo son amistosos, técnicamente competentes y apoyan los esfuerzos ajenos.

### Medición De La Satisfacción En El Trabajo.

Existen dos métodos para evaluar la satisfacción o insatisfacción del trabajador estos son:

- 1) **Escala global única,** consiste en pedir a los individuos que respondan una pregunta semejante a ésta: "considerando todo, ¿cuán satisfecho estás en tu trabajo?". Entonces los participantes contestan encerrando un número entre uno y cinco, que corresponden a las respuestas desde "altamente satisfecho" hasta "altamente insatisfecho".
- 2) **Suma de las facetas del trabajo,** identifica los elementos clave en un trabajo y pregunta a los trabajadores acerca de sus sentimientos sobre cada uno. Los factores típicos que estarían incluidos son la naturaleza del trabajo, la supervisión, el salario actual, las oportunidades de ascenso y las relaciones con los compañeros de trabajo.



Estos factores estiman sobre una escala estandarizada y luego se suman para crear una calificación total sobre la satisfacción en el trabajo.

Las comparaciones de la escala global única con el método más lento de la sumatoria de los factores del trabajo, indican que la primera es más válida. La mejor explicación de este resultado es que el concepto de satisfacción en el trabajo es inherentemente tan amplio que una sola pregunta se vuelve en realidad una medición más completa.

### *Factores Que Contribuyen A La Satisfacción En El Trabajo.*

**TRABAJO MENTALMENTE DESAFIANTE.** Los trabajadores tienden a preferir trabajos que les den oportunidad de usar sus habilidades y que ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación de cómo se están desempeñando, estas características hacen que un puesto sea mentalmente desafiante.

Los trabajos que tienen muy poco desafío provocan aburrimiento pero un reto demasiado grande crea frustración y sensación de fracaso. En condiciones de reto moderado, la mayoría de los trabajadores experimentará placer y satisfacción.

**RECOMPENSAS JUSTAS.** Los trabajadores quieren sistemas de salario y políticas de ascensos justos, sin ambigüedades y acordes con sus expectativas. Cuando el salario se ve como justo con base en las demandas del trabajo, el nivel de habilidad del individuo y los estándares de salario de la comunidad, se favorece a la satisfacción.

Claro, no todo el mundo busca el dinero. Mucha gente acepta con gusto menos dinero a cambio de trabajar en un área preferida, o en un trabajo menos demandante, o de tener mayor discreción en su puesto o de trabajar menos horas. Pero la clave en el enlace del salario con la satisfacción no es la cantidad absoluta que uno recibe, sino la percepción de justicia.

Los individuos que perciben que las decisiones de ascenso se realizan con rectitud y justicia, probablemente experimenten satisfacción en sus trabajos.

*CONDICIONES FAVORABLES DE TRABAJO.* Los trabajadores se interesan en su ambiente de trabajo tanto para el bienestar personal como para facilitar el hacer un buen trabajo. La temperatura, la luz, el ruido y otros factores ambientales no deberían estar tampoco en el extremo.

La mayoría de los trabajadores prefiere laborar relativamente cerca de su casa, en instalaciones limpias y más o menos modernas, con herramientas y equipo adecuado.

*COLEGAS QUE BRINDEN APOYO.* El trabajo también cubre la necesidad de interacción social, no es de sorprender, por tanto que tener compañeros amigables que brinden apoyo lleve a una mayor satisfacción en el trabajo. El comportamiento del jefe de uno es uno de los principales determinantes de la satisfacción. La satisfacción del trabajador se incrementa cuando el supervisor inmediato es comprensivo y amigable, ofrece halagos por el buen desempeño, escucha las opiniones de sus trabajadores y muestra un interés personal en ellos.

*COMPATIBILIDAD ENTRE LA PERSONALIDAD Y EL PUESTO.* La gente con tipos de personalidad congruentes con sus vocaciones escogidas poseerían talentos adecuados y habilidades para cumplir con las demandas de sus trabajos. Por tanto es probable que sean más exitosos en esos trabajos y, debido a este éxito tengan una mayor probabilidad de lograr una alta satisfacción en su trabajo.

### *Relación Entre Satisfacción Y Productividad.*

La Productividad es la obtención de los resultados en gran cantidad y de gran calidad al tiempo que se controlan los insumos.

No más del 2% de la varianza en la producción puede tomarse en cuenta para la satisfacción del trabajador. La relación es más fuerte cuando el comportamiento del trabajador no esta restringido o controlado por factores externos.

La productividad de un trabajador en trabajos acompasados con maquinaria, va a estar mucho más influenciada por la velocidad de la máquina que por su nivel de satisfacción.

Otro punto de interés en el tema de la satisfacción-productividad es la dirección de la flecha causal. La conclusión más válida es que la productividad lleva a la satisfacción y no al contrario. Si usted hace un buen trabajo se siente intrínsecamente bien, asumiendo que la organización premia la productividad, su alta productividad deberá incrementar el reconocimiento verbal, su nivel de salario y sus probabilidades de ascenso. Estos premios, en cambio incrementan su nivel de insatisfacción con el trabajo.

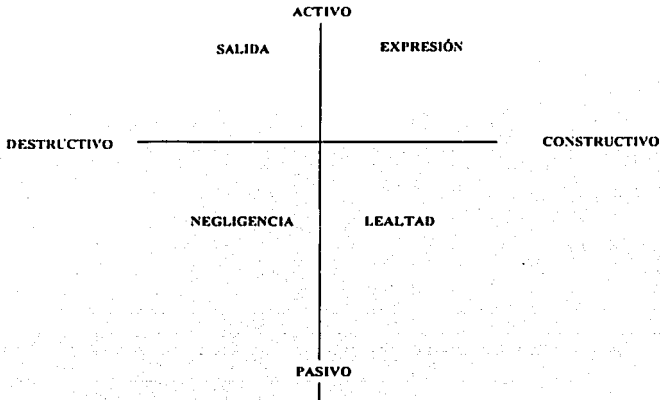
Cuando los datos sobre la satisfacción y la productividad se reúnen para la organización como un todo, más que a nivel individual, encontramos que las organizaciones con trabajadores más satisfechos tienden a ser más eficaces que las organizaciones con trabajadores menos satisfechos.

Puede ser que la razón por la que se piense que la *satisfacción estimula la productividad*, es que los estudios se han enfocado en los individuos más que en la organización y que las mediciones de la productividad a nivel individual no toman en consideración todas las interacciones y complejidades del proceso de trabajo.

Los trabajadores expresan insatisfacción de diversas formas:

- **Salida.** Insatisfacción dirigida hacia el abandono de la organización incluye el buscar una nueva posición, así como también la renuncia.
- **Expresión.** Tratar activa y constructivamente de mejorar las condiciones, incluyendo la sugerencia de mejoras, la discusión de los problemas con superiores y algunas formas de actividad sindical.
- **Lealtad.** Esperar de manera pasiva pero con optimismo a que mejoren las condiciones, incluye hablar en favor de la organización en respuesta de la crítica externa y confiar en que la organización y su administración hacen lo correcto.

- Negligencia. Esperar pasivamente que empeoren las condiciones incluyendo el ausentismo crónico o la impuntualidad, el esfuerzo reducido y una mayor tasa de error.



## 2.5. EFICIENCIA Y EFICACIA.

### Conceptos.

La **Eficiencia** es la capacidad que se tiene para realizar bien las cosas; es la relación entre lo que se consigue y lo que puede conseguirse.

La eficiencia presenta la relación entre los recursos aplicados y el producto final obtenido, es la razón entre el esfuerzo y el resultado, entre gastos e ingresos, entre el costo y el beneficio resultante

La Eficiencia depende, no sólo del método de trabajo y del incentivo salarial, sino también de un conjunto de condiciones que garanticen el bienestar físico del trabajador y disminuyan la fatiga. La fatiga se consideraba exclusivamente un fenómeno muscular y fisiológico, estudiado a través de datos estadísticos. La iluminación y otras condiciones ambientales de trabajo, como también la proximidad física de los instrumentos y materiales, la ventilación, la comodidad de los equipos, se consideraban factores reductores de la fatiga y por tanto, influyentes en la eficiencia humana.

La Eficiencia está dirigida hacia la mejor manera de hacer o ejecutar las cosas (métodos), a fin de que los recursos (personas, máquinas, materias primas) se apliquen de la forma más racional posible. La eficiencia no se preocupa por los fines, sino por los medios, ya que el alcance de los objetivos está ligado a la eficacia.

La *Eficacia*, es una medida normativa del logro de resultados; la eficacia de una organización se refiere a su capacidad de satisfacer una necesidad social mediante el suministro de productos (bienes o servicios).

La eficacia organizacional se relaciona en la medida en que todas las formas de rendimiento para la organización se maximizan, lo cual está determinado por una combinación de la eficiencia de la organización como sistema y su éxito en obtener condiciones ventajosas o los insumos que necesitan.

La eficacia busca la maximización del rendimiento de la organización, por medios técnicos y económicos que es la eficiencia, y por medios políticos (no económicos).

### *Diferencias Entre La Eficiencia Y La Eficacia.*

La Eficacia es la capacidad que se tiene para determinar las metas y los objetivos apropiados. Cuando la prioridad es hacer correctamente las cosas se estará dirigiéndose hacia la Eficiencia, pero cuando se utilizan los instrumentos proporcionados por aquellos que ejecutan, para evaluar el alcance de los resultados, o sea para verificar si las cosas bien hechas son las que se deberían realmente hacer se estará encaminándose hacia la eficacia.

La eficiencia y la eficacia no siempre van juntas, una empresa puede ser eficiente en sus operaciones y puede no ser eficaz, o puede ser deficiente en sus operaciones y a pesar de eso ser eficaz. La eficacia sería mejor si va acompañada de eficiencia.

La eficiencia se preocupa por hacer correctamente las cosas y de la mejor manera posible, y la eficacia se preocupa por hacer las cosas correctas para atender las necesidades de la empresa y el ambiente que la rodea.

La eficiencia se concentra en las operaciones y tiene su atención dirigida hacia los aspectos internos de la organización, la eficacia se concentra en el éxito, en cuanto al alcance de los objetivos, y tiene la atención dirigida hacia los aspectos externos de la organización.

### 3. MODELOS MOTIVACIONALES.

#### 3.1 CONCEPTO DE MODELO.

Un **Modelo** es una abstracción de la realidad, una representación simplificada de algún fenómeno real del mundo.

Existen tres razones para la utilización de los modelos:

1. La manipulación de entidades reales (personas u organizaciones) es socialmente inaceptable o legalmente prohibida.
2. El volumen de incertidumbre con que la administración trabaja crece rápidamente, lo que hace aumentar de manera desproporcionada las consecuencias de los errores.
3. La capacidad de construir modelos que constituyen buenas representaciones de la realidad ha aumentado enormemente.

En la construcción de un modelo deben considerarse el *isomorfismo* y el *homomorfismo*. Los modelos son isomorfos cuando poseen semejanza de forma. Los modelos son homomorficos, cuando conservan entre sí proporción en sus formas, aunque no sean siempre del mismo tamaño.

La construcción de modelos de sistemas extremadamente complejos permite el isomorfismo, principalmente cuando no existe posibilidad de representarlo o verificarlo. De este modo el sistema debe ser representado por un modelo reducido y simplificado, a través del homomorfismo del sistema original.



### Tipos De Modelos

Gouldner percibió dos modelos fundamentales que son los **modelos racionales** y los **modelos naturales**.

1. Los modelos "racionales" de organización que adoptan la estrategia de *sistema cerrado*, en busca de la certeza y de la previsión exacta.
2. Los modelos "naturales" de organización que adoptan una estrategia de *sistema abierto* ante la expectativa de la incertidumbre, ya que el sistema contiene más variables que las que somos capaces de comprender de una sola vez, algunas sujetas a influencias que no podemos prever o controlar, porque obedecen a otra lógica.

El sistema cerrado busca la certeza, incorporando sólo las variables positivamente asociadas a la iniciativa que se tiene como meta y sujetándose a una red de control monolítica.

El sistema abierto alterna su atención entre la iniciativa que se tiene como meta y la supervivencia e incorpora la incertidumbre, reconociendo la interdependencia entre la empresa y su ambiente.

## 3.2 MODELO DE MOTIVACIÓN

Aunque pocas acciones humanas ocurren sin motivación, todas las conductas conscientes son motivadas, o causadas.

Es función de los administradores identificar los impulsos y necesidades de los empleados y canalizar su comportamiento, hacia el desempeño de sus tareas. Las necesidades e impulsos internos crean tensiones que se ven afectadas por el entorno del individuo.

El desempeño potencial es producto de la capacidad y la motivación. Se obtienen resultados cuando a los empleados motivados se les da la oportunidad (como capacitación adecuada ) de desempeñarse y los recursos (como los instrumentos apropiados) para hacerlo. También la presencia de metas y el conocimiento de los incentivos para satisfacer las propias necesidades son poderosos factores motivacionales que inducen a la realización de esfuerzos. Cuando un empleado es productivo y la organización toma nota de ello, se le retribuirá. Si la naturaleza, oportunidad y distribución de estas retribuciones son las adecuadas, las necesidades e impulsos originales del empleado se verán satisfechos. Al mismo tiempo, es probable que surjan nuevas necesidades y el ciclo vuelva a iniciarse.

El punto de partida más importante es la *comprensión de las necesidades de los empleados*. Las necesidades cambian también de acuerdo con el momento y la circunstancia.

El análisis del comportamiento sería muy sencillo si las acciones de una persona en un momento dado fueran resultado de una sola de sus necesidades, lo que es rara vez el caso . Necesidades de todo tipo e intensidad se influyen entre sí al punto que *la motivación de un trabajador en cierto momento es una combinación de muchas fuerzas diferentes*. Algunas necesidades están tan ocultas que a un supervisor puede serle imposible advertirlas en sus empleados.

Este solo hecho vuelve difícil la motivación . Por ejemplo los trabajadores insatisfechos suelen argumentar que su satisfacción se debe a algo fácil de identificar, como podría serlo el bajo nivel de sus salarios, pero bien podría ocurrir que le problema real fuera otro. En consecuencia, aun si la dirección accede a pagarles el salario solicitado, es probable que su insatisfacción persista.

### 3.3 MODELO DE COMPARACIÓN.

En los Modelos Motivacionales el empleado fue concebido como individuo , prácticamente independiente de otros empleados. Pero los empleados trabajan en un sistema social en el que cada uno de ellos depende en cierto grado de los demás. Los empleados interactúan entre sí tanto en la realización de sus tareas como en actos sociales. Se observan unos a otros, se juzgan entre sí y hacen comparaciones.

#### *Modelo De Equidad*

A la mayoría de los empleados les preocupan más cosas que únicamente la satisfacción de sus necesidades; también desean que su sistema de retribuciones sea justo. La cuestión de la justicia se aplica a todo tipo de retribuciones (psicológicas, sociales, así como económicas) y vuelve aún más compleja la labor administrativa de la motivación.

La **teoría de la equidad** J. Stacy Adams postula que los empleados tienden a juzgar la imparcialidad comparando los resultados que reciben con sus respectivas aportaciones.

Son **aportaciones** todos los abundantes y diversos elementos que los empleados creen ofrecer, o con los que creen contribuir, a su trabajo; su nivel de estudios, antigüedad, experiencia previa del trabajo, lealtad y compromiso, tiempo y esfuerzo, creatividad y desempeño laboral. Los **resultados** son las retribuciones que perciben de su trabajo, entre las cuales están la remuneración y bonificaciones directas, las prestaciones, la seguridad en el empleo, las retribuciones sociales y las retribuciones psicológicas.

Los empleados analizan resultados/aportaciones, los cuales comparan después con los de otros trabajadores en puestos similares y aun diferentes.

Si los empleados perciben *equidad*, seguirán contribuyendo a aproximadamente el mismo nivel. De lo contrario, en condiciones de inequidad experimentarán tensión, la cual dará origen a la motivación de reducir la inequidad. Las acciones resultantes pueden ser físicas o psicológicas e internas o externas.

El conocimiento de las proporciones resultados/aportaciones permite a los administradores predecir parte del comportamiento de sus empleados gracias a la posibilidad de comprender cuándo, y en qué condiciones, éstos experimentarán inequidad.

### Modelo De Atribución

La **atribución** es el proceso mediante el cual los individuos interpretan y asignan causas tanto a su comportamiento como al de los demás.

Al realizar atribuciones en referencia al comportamiento de un individuo se evalúan tres factores básicos:

El primero de ellos es la **consistencia**, la determinación de si el comportamiento es relativamente estable o inestable en el tiempo.

La segunda dimensión es la **distintividad**, la determinación de si el desempeño del individuo en una tarea específica es diferente al de la mayoría de sus demás tareas. El tercer elemento es el **consenso**, el grado en el cual los compañeros del individuo se comportan en forma semejante.

La combinación de estas tres evaluaciones resulta en varias posibles explicaciones del desempeño de un empleado en una tarea. Éste podría atribuirse a alta o baja capacidad, mayor o menor esfuerzo, la dificultad o facilidad de la tarea o a la buena o mala suerte. La capacidad y el esfuerzo son atribuciones *personales*, tienden a servir como explicaciones en presencia de un juicio de alta consistencia, baja distintividad y bajo consenso. La dificultad de la tarea y la suerte son atribuciones *situacionales*; tienden a servir como explicaciones cuando el comportamiento se revela como distintivo y diferente del de los compañeros, así como inconsistente.

El **error fundamental de atribución** suele presentarse cuando se juzga a los demás. Las personas tienden a atribuir los logros de los demás a la buena suerte o a la facilidad de las tareas, y a suponer, en caso de que éstos hayan fracasado, que no se esforzaron lo suficiente o sencillamente que carecen de las características personales o capacidad general apropiadas. Así opera el proceso de la comparación interpersonal, en el que cada parte intenta elevar su identidad relativa manipulando evaluaciones y atribuciones.

En general el Modelo de Motivación en uso debe adaptarse a la situación y combinarse con otros modelos. Teniendo en cuenta que son dos los entornos (el propio de la empresa y el exterior de la empresa) los que afectan a la motivación.

Si las condiciones de trabajo no ofrecen retribuciones, es probable que la motivación sea débil, aun si el entorno externo ofrece apoyo.

Pero también lo contrario es cierto: si las condiciones del entorno no apoyan un mejor desempeño laboral, la motivación tenderá a ser débil aun si las condiciones de trabajo son favorables. La dirección no puede resolver por sí sola los problemas de motivación; para ello debe contar con el apoyo de la sociedad.

### 3.4. HERRAMIENTAS PARA OBTENER INFORMACIÓN

#### Questionarios.

Un cuestionario es un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir. El contenido de las preguntas de un cuestionario puede ser tan variado como los aspectos que mida. Podemos hablar de dos tipos de preguntas: cerradas y abiertas.

#### *Preguntas Cerradas*

Las preguntas cerradas contienen categorías o alternativas de respuesta que han sido delimitadas, es decir se presentan a los sujetos las posibilidades de respuesta y ellos deben circunscribirse a ellas. Pueden ser dicotómicas ( dos alternativas de respuesta ) o incluir varias alternativas de respuesta. Cada cuestionario obedece a diferentes necesidades y problemas de investigación, esto origina que en cada caso el tipo de preguntas sea diferente.

Algunas ventajas de pregunta cerrada es que son fáciles de codificar y preparar para su análisis, además de que requieren de un menor esfuerzo por parte de los respondientes.

Responder a un cuestionario con preguntas cerradas toma menos tiempo que contestar a uno con preguntas abiertas. La principal desventaja de las preguntas cerradas reside en que limitan las respuestas de la muestra y en ocasiones, ninguna de las categorías describe con exactitud lo que las personas tienen en mente.

Para poder formular preguntas cerradas es necesario anticipar las posibles alternativas de respuesta.

### *Preguntas Abiertas*

Las preguntas abiertas son útiles cuando no tenemos información sobre las posibles respuestas de las personas o cuando ésta información es insuficiente. También sirven en situaciones donde se desea profundizar una opinión o los motivos de un comportamiento. Su mayor desventaja es que son más difíciles de codificar, clasificar y preparar su análisis.

Para construir un cuestionario se recomienda que se analice variable por variable que tipo de pregunta o preguntas pueden ser más confiables y válidas para medir a esa variable, de acuerdo con la situación del estudio (planteamiento del problema, características de la muestra, análisis que se piensan efectuar).

En ocasiones solo basta una pregunta para recolectar la información necesaria sobre la variable a medir. En otras ocasiones es necesario elaborar varias preguntas para verificar la consistencia de las respuestas. Es recomendable hacer solamente las preguntas necesarias para obtener la información deseada o medir la variable.

Es necesario codificar las respuestas del cuestionario, esto significa asignarles símbolos o valores numéricos cuando se tienen preguntas cerradas, es posible codificar a priori. En las preguntas abiertas no puede darse la precodificación, la codificación se realiza posteriormente una vez que se tienen las respuestas.

Algunas características que deben cubrirse al plantear las preguntas ya sean abiertas o cerradas, precodificadas o no son:

1. Las preguntas deben ser claras y comprensibles para los respondientes.
2. Las preguntas no deben incomodar al respondiente.
3. Las preguntas deben referirse preferentemente a un solo aspecto o relación lógica.
4. Las preguntas no deben inducir las respuestas.
5. Las preguntas no pueden apoyarse en instituciones, ideas respaldadas socialmente ni en evidencia comprobada.
6. En las preguntas con varias alternativas o categorías de respuesta y donde el respondiente solo tiene que elegir una, puede ocurrir que el orden en que se presenten dichas alternativas afecte las respuestas de los sujetos.
7. El lenguaje utilizado en las preguntas debe ser adaptado a las características del respondiente.



Cuando se construye un cuestionario es indispensable que pensemos en cuáles son las preguntas ideales para iniciar. Estas deberán lograr que el respondiente se concentre en el cuestionario.

Un cuestionario esta formado por instrucciones que nos indican como contestar. Las instrucciones son tan importantes como las preguntas y es necesario que sean claras para los usuarios a quienes van dirigidas.

El tamaño del cuestionario depende del número de variables y dimensiones a medir, del interés de los respondientes y la manera de cómo es administrado.

Las preguntas abiertas se codifican una vez que conocemos todas las respuestas de los sujetos a las cuales se les aplicaron o al menos las principales tendencias de respuestas en una muestra de los cuestionarios aplicados.

Existen diversas formas para la aplicación de los cuestionarios:

- a) **AUTOADMINISTRADO.**- El cuestionario se proporciona directamente a los respondientes, quienes lo contestan, no hay intermediarios y las respuestas las marcan ellos.
- b) **POR ENTREVISTA PERSONAL.** El entrevistador hace las preguntas y el entrevistador va anotando.
- c) **POR ENTREVISTA TELEFÓNICA.** Es similar a la anterior pero las preguntas son vía telefónica.
- d) **AUTOADMINISTRADO Y ENVIADO POR CORREO POSTAL, ELECTRÓNICO O SERVICIO DE MENSAJERÍA.**

Con trabajadores de niveles de lectura básica se recomienda utilizar entrevistas o cuestionarios autoadministrados sencillos que se apliquen en grupos con la asesoría de entrevistadores o supervisores capacitados.

Sea cual fuere la forma de administración, siempre debe haber uno o varios supervisores que verifiquen que se están aplicando correctamente los cuestionarios. Cuando un cuestionario o escala es aplicado de forma masiva suele denominarse "encuesta".

Cabe señalar que cuando se trata de entrevista personal, el lugar donde se realice es importante. Las entrevistas personales requieren de una atmósfera apropiada, el entrevistador debe ser amable y tiene que generar confianza en el entrevistado.

Quien responde a una entrevista debe concentrarse en la preguntas y estar relajado. Después de una entrevista debe prepararse un informe que indique si el sujeto se mostraba sincero, la manera de cómo respondió, el tiempo que duró la entrevista, el lugar donde se realizó, las características del entrevistado, los contratiempos que se presentaron y la manera en que se desarrolló la entrevista, así como otros aspectos que se consideren relevantes.

Un aspecto importante reside en que cuando se construye un cuestionario se debe ser consistente en todos los aspectos. Por ejemplo si se decide que las instrucciones vayan en mayúsculas o algún tipo de letra especial, todas las instrucciones deberán ser así.

### 3.5. MÉTODO DE LA ESCALA DE LIKERT

El método utilizado para obtener los resultados de la encuesta aplicada es el "Escalamiento tipo Likert". Éste método fue desarrollado por Rensis Likert a principios de los treinta.

Consiste en un conjunto de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la reacción de los sujetos eligiendo uno de los cinco puntos de la escala. A cada uno se le asigna un valor numérico, y con esto se obtiene una puntuación total sumando las puntuaciones obtenidas en relación a todas las afirmaciones. El número de categorías de respuesta debe ser el mismo para todas las afirmaciones.

Las afirmaciones pueden tener dirección: favorable o positiva y desfavorable o negativa. Si la afirmación es positiva significa que califica favorablemente al objeto de actitud y si los sujetos están más de acuerdo con la afirmación su actitud es más favorable. Si la afirmación es negativa significa que califica desfavorablemente al objeto de actitud y si los sujetos están más de acuerdo con la afirmación, su actitud es menos favorable. Las puntuaciones de las escalas Likert se obtienen sumando los valores obtenidos respecto a cada frase. Una puntuación se considera alta o baja según el número de afirmaciones.

En las escalas Likert a veces se califica el promedio obtenido en la escala mediante la siguiente fórmula:  $\frac{PT}{NT}$  (donde PT es la puntuación total en la escala y NT

NT es el número de afirmaciones), y entonces una puntuación se analiza en el continuo 1-5.

Un aspecto muy importante de la Escala de Likert es que asume que los ítems o afirmaciones miden la actitud hacia un único concepto subyacente, si se van a medir actitudes, hacia varios objetos, deberá incluirse una escala por objeto aunque se presenten conjuntamente, pero se califican por separado.

### *Como Se Construye Una Escala De Likert*

En términos generales, una escala Likert se construye generando un elevado número de afirmaciones que califiquen al objeto de actitud y se administran a un grupo piloto para obtener las puntuaciones del grupo en cada afirmación. Estas puntuaciones se correlacionan con las puntuaciones del grupo a toda la escala (la suma de las puntuaciones de todas las afirmaciones), y las afirmaciones cuyas puntuaciones se correlacionen significativamente con las puntuaciones de toda la escala, se seleccionan para integrar el instrumento de medición.

### *Maneras De Aplicar La Escala De Likert*

Existen dos formas básicas de aplicar una escala de Likert:

La primera es de manera autoadministrada, se le entrega la escala al respondiente y éste marca respecto a cada afirmación, la categoría que mejor describe su reacción o respuesta.

La segunda forma es la entrevista; un entrevistador lee las afirmaciones y alternativas de respuesta al sujeto y anota lo que éste conteste. Cuando se aplica vía entrevista, es necesario que se le entregue al entrevistado una tarjeta donde se muestran las alternativas de respuesta o categorías.

# C A S O P R Á C T I C O

## ANTECEDENTES

Hoy, aún se encuentra en Northamptonshire, Inglaterra, una cabaña que fue construida en 1647, se cree que esta cabaña es el lugar de nacimiento, hace 123 años, de Samuel J. Moore.

La empresa "Impresiones Business Forms S.A. de C.V." fue establecida en septiembre de 1951, con tres prensas viejas, alojada en un edificio arrendado localizado en una de las áreas industriales desarrolladas en la ciudad de México.

El rápido crecimiento de la economía mexicana durante los años de 1950 y su correspondiente efecto favorable en el crecimiento industrial favorable presentaron una oportunidad a la empresa "Impresiones, S.A. de C.V." para aumentar sus operaciones en el área metropolitana de la ciudad de México, y otros mercados en ciudades claves de la República.

En 1964 se construyó una planta y oficinas generales en Tlalneantla, Estado de México, para alojar 12 prensas, 5 intercaladoras y una carbonizadora.

La mayor demanda de formas de negocios de todo el país resultó en la apertura de una nueva planta en 1974 en San Luis Potosí.

En 1981 la operación Mexicana tiene dos plantas, 26 oficinas de ventas y representantes de ventas en 24 localidades, sumando más de 900 empleados.

La Empresa "Impresiones Corporation Limited" fundada en 1882 en Toronto, Canadá, por Samuel J. Moore.

Con operaciones en EE.UU, Canadá, Europa, América Latina y Pacífico.

Única en el ramo con un Centro de Investigación en Grand island, New York, con inversión mayor a 55 millones de dólares anuales. Creadora de su propia maquinaria.

La historia de la Corporación Impresiones está ligada al nombre de "Paragon". registrado por la Grip Printing and Publishing Company de Toronto en 1882, como la designación de lo que es conocido en muchas partes del mundo como Libro de Ventas.

Samuel Moore era el gerente administrativo de esa compañía, cuando en 1886, la palabra "Paragon" se convirtió en una marca, fue para anunciar, no solo un nuevo negocio en Inglaterra, sino una nueva industria en todo el mundo.

Desde la formación de la Compañía Británica en 1886, y dentro de las siguientes dos décadas, Paragon expandió sus operaciones en ultramar mediante la formación de compañías subsidiarias u otorgando concesiones, en Australia y Nueva Zelanda, Alemania, Suecia, Austria-Hungría, Sudáfrica, Dinamarca, Holanda Finlandia y Rusia, Noruega, Francia, España, Irlanda, Egipto, Indonesia, India, Sri Lanka , Uruguay, África del Este, Grecia, Portugal, Hong Kong, el Medio Oriente y Zimbabwe.

En 1964 la empresa "Impresiones, S.A. de C.V." adquirió el 20% de los derechos de la compañía matriz en el Reino Unido, Lamson industries, quien a su vez adquirió el 5% de "Impresiones, S.A. de C.V."

En 1973 la participación de "Impresiones, S.A. de C.V." fue elevada al 52% y en 1977 adquirió las acciones restantes y Lamson Company se convirtió en Impresiones Business Forms Ltd. y miembro del Grupo "México" finalmente. Había tomado 86 años, pero la idea de Samuel Moore se había convertido en realidad. Nuevas fábricas fueron abiertas en 1951 en Sidney, y en 1958 en Wodonga, Victoria, para papelería para computadoras.

En 1972 la fábrica más grande de la compañía fue construida en 6 acres en WaggaWagga, New South Wales. Siete años más tarde, una segunda fábrica fue construida en Wodonga e instaló una planta para producir "Impresión Cleanprint", el primer papel sin carbón totalmente producido en Australia, usando papel local.

Paragon en *Suecia* empezó en 1901 como una concesión de Lamson Paragon de Inglaterra. La concesión fue otorgada a Centraltryckeriet de Estocolmo, entonces una compañía impresora reconocida.

Como se establecía en todos los acuerdos de concesión, Centraltryckeriet abrió un Departamento Paragon, cuyos principales productos eran libros de ventas y otros sistemas con copiado. La fuerza de ventas consistía sólo en una persona cuyo trabajo era cubrir completamente Suecia.

En los años de 1930 la producción de formas continuas empezó con formas para máquinas de escribir. Cuando en 1933, un número de compañías impresoras importantes se unió, la concesión de Lamson Paragon fue transferida a la nueva compañía, SLT (*Sveriges Litografiska Tryckerier*).

Al inicio de la Segunda Guerra Mundial en 1939, un número de máquinas Paragon fue requisado por las autoridades suecas para la impresión de tarjetas de ración y otras formas necesarias para el gobierno durante la Guerra.

En 1941, SLT compró a uno de sus competidores más importantes y la producción aumentó aún más. En 1970, Lamson Industries adquirió el control de Paragon Department y lo reorganizó bajo el título de Paragon A.B. Finalmente en 1977, el nombre fue cambiado a "Impresiones Paragon Svenska AB".

En *Noruega* la operación de la compañía comenzó en 1910 con un acuerdo entre Paragon Berlín, la concesión sueca, Centraltryckeriet y una compañía noruega, Halvorsen y Larsen, de Christiania (hoy Oslo). Este acuerdo daba a los noruegos los derechos exclusivos para producir libros de ventas para su propio mercado.

En 1927, Halvorsen y Larsen adquirieron los derechos para producir formas Autographic Register. En 1930 hubo un cambio en el cual el Departamento Paragon fue convertido en una compañía, Paragon A/S. En 1960 Halvorsen y Larsen empezaron a producir Cut Sets pero Paragon A/S era responsable del mercadeo. En 1968, Paragon A/S tomó todas las acciones de Halvorsen y Larsen. Lamson industries adquirió un tercio de las acciones de Paragon A/S. En 1976 Lamson adquirió el resto de acciones y en 1977 el nombre fue cambiado a Impresiones Paragon Norge A/S.

*Dinamarca y Finlandia*, fueron también primero concesiones Paragon. F.E Bording A/S de Copenhague, Dinamarca, fundada en 1847, fue nombrada en 1906 y Weilin and Goos de Helsingfors (hoy Helsinki), Finlandia, en 1910, para cubrir el mercado de Finlandia y Rusia. Ambas compañías tienen vigorosas divisiones de formas de negocios hasta el presente Paragon A.B. de Finlandia probablemente con una de las más modernas plantas de formas en el mundo, incluyendo su propia alberca dentro de la planta.



Paragon *Suiza*, empezó su existencia a través de una concesión acordada con Paragon Berlín, en 1913. Fue un comienzo modesto, sin embargo, con sólo una máquina para Libro de Ventas Continuo y únicamente un representante.

Mientras se expandía el negocio durante la Primera Guerra Mundial, la situación en Europa llevó a la compañía a cortar su relación con Paragon Berlín y formar una organización independiente en 1918, primero como AngloSwiss Parragon y después como Paragon Lausanne.

En 1939, socios suizos entraron en el negocio y una concesión fue acordada con Lamson Paragon para asegurar un continuo suministro de tecnología de Londres.

Para 1955 la fábrica actual había sido agrandada varias veces y el negocio se expandió substancialmente. En 1977 la compañía se convirtió en "Impresiones Paragon (Suisse) S.A.", adquiriendo mientras tanto el control los socios suizos.

En Paragon *Francia* la historia comienza en 1883, cuando el señor Mommens creó en Bruselas un negocio especializado en impresiones para boletos de tranvía, justamente un año antes del comienzo de la empresa de Samuel Moore.

En 1900, cuando París atraía a la gente de todo el mundo a su exhibición universal, la Compañía Mommens empezó a operar en Francia para aprovechar la enorme oportunidad ofrecida por el Metro de París de boletos para pasajeros. Hoy el sistema de transportación de París continua siendo el cliente número uno de Morre Paragon France.

En 1977, después de que Industrias Lamson se unió a la Corporación Impresiones, la Región Occidental de Europa reagrupó a "Impresiones Paragon Francia e Impresiones Paragon Bélgica, y se hizo responsable de Luxemburgo,

África de habla francesa y territorios franceses de ultramar. "Impresiones Paragon S.A.", tiene dos compañías subsidiarias, Georges Lang Continu S.A. y Douala Continu S.A.

En 1932, en *Italia* una compañía genovesa establecida hacia tiempo, S.A.I.G.A., especializada en impresiones a color y carteles, obtuvo una concesión de Paragon, formando primero un departamento separado y después en 1965 una compañía Saiga Paragon S.p.A.

En marzo de 1970 se concluyó un acuerdo en el que Lamson adquiría toda la actividad de formas de negocio de la compañía bajo el título Paragon Italia S.p.A. La planeación de una nueva fábrica Paragon empezó y con este propósito se formó una nueva compañía en 1971, Paragon Italiana S.p.A., hoy "Impresiones Paragon Italiana S.p.A.", es un desarrollo de esa compañía, que continuo operando en Génova exitosamente hasta 1974. En esa fecha se decidió mudarla a su base actual en Ceranesi, unos 25 kilómetros fuera de Génova. Las nuevas instalaciones fueron abiertas oficialmente en abril de 1975.

La empresa "Impresiones, S.A. de C.V." participa en la región del *Caribe* a través de las actividades de tres compañías:

- Impresiones Business Forms de Puerto Rico, que empezó sus operaciones en 1959. La mayor parte de la actividad de ventas de esta compañía está concentrada en Puerto Rico e islas cercanas. Todos lo productos vendidos son importados de N, U.S. Forms División.
- Impresiones Business Forms (Caribbean) Ltd. se estableció en 1970 en Jamaica. Más del 95% de las ventas de esta compañía son generadas por

el mercado de Jamaica y la mayoría del resto viene de Trinidad. Todos los productos son fabricados en la planta local.

- Impresiones Paragon (Caribbean) Ltd. empezó sus operaciones en Barbados en 1971, como parte de un grupo de Lamson Industries. Aproximadamente el 67% de sus ventas son el mercado de Barbados, el volumen restante viene de otras diez áreas del Caribe Oriental. Todos los productos son manufacturados en la planta local.

Las operaciones de la empresa "Impresiones, S.A. de C.V." en **Venezuela** empezaron en 1969 con la fundación de una subsidiaria propia totalmente, bajo el nombre de Impresiones Business Forms de Venezuela.

Una nueva compañía, Formularios y Procedimientos se formó en 1971 y ésta ha sentado los peldaños para un continuo y rápido crecimiento, y colocó a la compañía en una posición ventajosa para cumplir con las severas regulaciones de inversión extranjera adoptadas por Venezuela en 1974 con su entrada en el Mercado Común Andino.

La demanda de volumen adicional hizo necesario en 1980 un cambio de instalaciones industriales nuevas que se adquirieron, estas instalaciones se prevé que servirán para futuras expansiones en los próximos años. La organización tiene desde su expansión 200 empleados con seis oficinas de ventas alrededor del país, la más grande esta localizada en Caracas, la ciudad capital, que facturará alrededor del 40% del volumen total para fines de 1982.

Una asociación con Formas Centroamérica, S.A. en 1962 le proporcionó a la empresa "Impresiones, S.A. de C.V." un mayor involucramiento en América Central.

Por ese tiempo el Mercado Común de América Central se estaba formando. Las operaciones de manufactura empezaron en julio de 1962 con dos prensas, dos intercaladoras y dos cortadoras rentadas a Impresiones Business Forms Inc. En 1985 la empresa Impresiones tomó el control y reorganizó la compañía para modernizar sus funciones de manufactura y mercadeo.

En 1969 se construyó una nueva planta y un año más tarde la compañía guatemalteca Formularios Comerciales de Centroamérica fue adquirida con la mira de una participación más efectiva en el crecimiento de la industria de formas.

Con el propósito de mantener la participación del mercado que había sido logrado en Costa Rica por medio de una oficina de ventas, la compañía Litho Formas, S.A. hoy Formularios Comerciales (Costa Rica), S.A. fue adquirida en junio de 1976. Con el crecimiento de la compañía guatemalteca se compró un terreno en 1978 y se construyó una nueva fábrica.

"Impresiones de Formularios" inició operaciones en *Brasil* en 1968 por medio de una asociación con una compañía de formas de negocios establecida localmente, Formularios Nacional en Sao Paulo.

En 1973 las acciones fueron adquiridas y subsecuentemente el nombre de la compañía cambió a "Impresiones de Formularios Limitada". Un área de 30,000 metros cuadrados fue adquirida en las afueras de Sao Paulo y la compañía inició la construcción de una moderna planta de 12,000 metros cuadrados. En diciembre de 1980 una segunda planta en Blumenau, en el estado de Santa Catarina, fue inaugurada para dar servicio al mercado del sur.

En el lejano Oriente, en los 16 años desde que Toppan Impresiones se estableció, ha llegado a ser el líder en la industria de formas de Japón, así como una fuerza impulsora en muchas partes de Asia. El centro de operaciones de Toppan Impresiones está en Tokio y tiene siete plantas manufactureras de su propiedad y tres que pertenecen a sus compañías subsidiarias. En la actualidad se está construyendo un centro de distribución totalmente computarizado en las afueras de Tokio, además de sus propias instalaciones para la manufactura de MCP. Toppan Impresiones ha instalado una TAP (Toppan Impresiones Automated Preliminary) centralizada así como Sistema Compurite. Las formas fabricadas y vendidas por Toppan Impresiones incluyen: Speedmailers, Sealing Forms, Direct Mail Forms, Sobres DPE, Formas OCR/OMR/MICR, Formas de Seguridad y una variedad de Formas NIP.

Además de subsidiarias y compañías asociadas, Toppan Impresiones ha extendido sus actividades fuera de Japón, en Hong Kong, Singapur, Sri Lanka, Taiwan, Malasia, Filipinas e Indonesia.

En la actualidad la empresa "Impresiones, S.A. de C.V." cuenta con las siguientes unidades de Negocios:

**LA UNIDAD DE FORMAS:** la cual cuenta con una amplia gama de productos y servicios como: diseño y manufactura de formas y sistemas personalizados para negocios, servicios de impresión comercial, impresión digital a color, formas y servicios electrónicos, equipo para el manejo de formas y procesamientos de documentos. "Impresiones, S.A. de C.V.", diseña una forma específica para cada paso del proceso administrativo, para cualquiera de las 10 operaciones básicas: Compras, Recibo de Materiales, Almacén, producción, Ventas, Entregas, Facturación, Cobranza, Pagos y Servicio al Cliente.

**LA UNIDAD DE ETIQUETAS:** hoy en día "Impresiones, S.A. de C.V." se constituye como uno de los principales proveedores en el mundo de Etiquetas y Sistemas de Etiquetación. Ofrece al mercado una extensa línea de etiquetas con características especiales para satisfacer cualquier necesidad contando entre ellas: Etiquetas EDP, e Transferencia Térmica, transferencia dentro de identificación de productos ( Prime Labels ) para control de inventario, almacenes, producción, Ribbon, etc.

**LA UNIDAD DE CCS (Servicios de Comunicación al Cliente):**

Esta unidad llamada CCS por sus siglas en inglés ( Customer Communications Services ) se dedica a prestar servicios a la medida del cliente, como outsourcing de impresión ( estados de cuenta, facturación, notificaciones, cartas de cobranza, recibos de pago, etc. ) correo directo, minería de datos, fulfillment y muchos más.

Los servicios de CCS incluyen la programación y el proceso de datos, la impresión de las formas y sobres, la personalización el ensobretado y la distribución de las piezas postales a los clientes de nuestros clientes.

En campañas de correo directo, además de los servicios anteriores, se ofrece también base de datos, desarrollo de la estrategia y diseño de las piezas de correo, así como el análisis de la respuesta.

## **VISIÓN**

Hoy en día "Impresiones, S.A. de C.V." tiene como visión ser la empresa líder en Servicios de Impresión, Comercio y Comunicación Electrónicos, Logística y asesoría, manteniendo el liderazgo en la industria de Formas y Etiquetas Impresas, enfocada a mejorar los procesos operativos y administrativos de

nuestros clientes, con personal capacitado, comprometido y con actitud de servicio, utilizando la más adecuada tecnología del mercado para obtener un crecimiento rentable y sostenido.

## MISIÓN

La misión de "Impresiones, S.A. de C.V." es mantenerse a través de sus productos, servicios, asesoría, como líder en los diferentes segmentos del mercado que atiende, posicionándose a la vanguardia en nuevos mercados y buscando siempre con sus clientes una relación permanente.

El desarrollo y capacitación continua de sus recursos humanos, su sólida base tecnológica, calidad y servicio, serán los elementos que le permitirán diferenciarse de la competencia.

En los segmentos de mercado que requieren de sus productos, tales como formas y etiquetas impresas, incrementará su participación desarrollando nuevos productos y ofreciendo alternativas con valor agregado para sus clientes.

En aquellos que demandan servicios profesionales y asesoría brindará soluciones integrales, tales como outsourcing de impresión y administración de formas impresas y artículos de oficina, comunicación y comercio electrónicos, correo directo, formas electrónicas y soluciones logísticas, orientadas a mejorar los procesos administrativos y operativos de sus clientes, dirigidas a la optimización de sus recursos y al incremento de sus ventas.

Enfocada a lograr un crecimiento rentable sostenido, ofrecerá a sus accionistas un EVA (*Economic Value Added*) Valor Económico Agregado positivo y un margen de operación de acuerdo a sus objetivos.

Cumplirá con su misión social en las comunidades en donde opera, contribuyendo con un ambiente de trabajo sustentado en valores y ofreciendo oportunidad de crecimiento para todos sus empleados.

## **VALORES**

La empresa "Impresiones, S.A. de C.V." tiene como valores:

\* *La Responsabilidad:*

- Tener la convicción y confianza y asumir cada quien la responsabilidad de sus acciones.
- Ser persistente y no desistir fácilmente de una acción o asunto.
- Acordar objetivos; monitorear avances; medir resultados.
- Aprender de errores, cambiar lo necesario para lograr resultados positivos.

\* *El Respeto:*

- Mostrar respeto a los conocimientos y aspiraciones de otros y respetar su tiempo y recursos comprometidos, opiniones e ideas.
- Valorar la diversidad de ideas y opiniones que la gente de diferente cultura y experiencia laboral nos trae.
- Dar oportunidades de desarrollo a todos los empleados.

\* *La Honestidad:*

- Conducirnos de una manera justa y transparente y tomar la responsabilidad de nuestras acciones y decisiones.
- Admitir errores sin culpar a otros.
- Hacer que nuestras palabras y acciones sean consistentes.
- Tratar a todos justamente.



\* *El Liderazgo:*

- Inspirar y guiar tanto a personas de forma individual, como a grupos de trabajo.
- Direccionar para convertir nuestras estrategias en acciones.
- Compartir responsabilidad con otros y dejarlos administrarse así mismos.
- Buscar entender las necesidades de los clientes y asegurarnos que sean cumplidas.

\* *El Compromiso:*

- Hacer lo que digo que voy a hacer y asumir la responsabilidad del hecho.
- Ser dedicado a nuestro trabajo y compañeros.
- Buscar hacer nuestro mejor esfuerzo en todo lo que hacemos.
- Confrontar los problemas; hablar cuando algo necesita ser dicho; escuchar bien; dar retroalimentación constructiva.
- Expresarse positivamente y con entusiasmo, sobre la compañía y nuestro trabajo.

\* *El Trabajo En Equipo:*

- Poner a un lado los asuntos personales a favor de los objetivos y compromisos de equipo.
- Crear un ambiente de trabajo en donde el personal sienta el deseo de asistir a su trabajo, sabiendo que sus opiniones serán valoradas.
- Abrir más líneas de comunicación en la Empresa.

## **POLÍTICA DE CALIDAD**

Es política de calidad de "Impresiones, S.A. de C.V." proveer productos y servicios que satisfagan plenamente las necesidades de nuestros clientes.

"Impresiones, S.A. de C.V." tiene como **Objetivos de Calidad:**

1. Colocar en el mercado seleccionado, productos y servicios que contengan el grado de calidad requerido por el cliente a un precio/valor competitivo y en el tiempo solicitado.
2. Fomentar y facilitar la excelencia de nuestros recursos humanos, procesos productivos y equipos mediante la capacitación continua y el desarrollo tecnológico.
3. Garantizar que todos los insumos y servicios adquiridos que intervengan en nuestros procesos y productos, reúnan los requisitos de calidad establecidos.
4. Contribuir al equilibrio ecológico, mediante el cumplimiento de normas gubernamentales y corporativas que al respecto nos rigen.
5. Comprometernos a trabajar bajo los principios éticos contenidos en la conducta comercial corporativa de la compañía.

## DIAGNÓSTICO

En la actualidad en la empresa "Impresiones, S.A. de C.V." se puede detectar la falta de cursos ya que son muy espontáneos y casi por lo regular los cursos que suelen realizar son para el área de ventas dejando a un lado las demás áreas que también requieren de capacitación, puesto que una empresa no sólo depende del departamento de ventas sino de la interrelación que tienen éstas. Este curso que se realiza más comúnmente es porque es un conocimiento generalizado de cuáles son los productos y servicios que ofrece la empresa y que por consecuencia va a ser su herramienta del vendedor, esto no lo veo como un curso ya que es una inducción necesaria para todo vendedor nuevo dentro de la empresa.

Cuando existen innovaciones en los productos y servicios de la empresa la capacitación es más constante para ventas que para otras áreas, pero ha disminuido ya que antes tenían cursos a cerca de su trabajo y también en relación a superación personal, cómo trabajar en equipo, estos cursos han disminuido por la falta de apoyo de la Dirección General porque hubo reducción de costos y se suspendieron los cursos a las demás áreas y sólo imparten al área de ventas los necesarios para que conozcan el producto.

En otras áreas aún cuando la persona es de reciente ingreso no se le da ningún tipo de capacitación, sino ella va aprendiendo conforme a la marcha, y de lo que pueden apoyarle los demás, están sujetos a la capacitación directa de su jefe y poco a poco mientras se vaya dando la necesidad; esto quiere decir que el buen desempeño tal vez se base en el jefe de cada empleado de reciente ingreso, lo que a veces por el tiempo que no tiene el jefe, o no tiene la disposición, el empleado aprende de otras personas a su alrededor lo que puede confundirlo y no

realizar correctamente su trabajo y en consecuencia no se siente satisfecho en él, porque siente que no tiene el apoyo de la empresa.

Otro punto que se puede detectar es la falta de reconocimiento, por parte de su jefe, de los logros de los empleados.

Como lo muestra Herzberg en su teoría dual las personas necesitan ser reconocidos, de poder crecer dentro de lo que hacen y no solo trabajar por trabajar como lo hacen ver algunos jefes, cuando mencionan que por eso se les paga, las personas buscan sentirse útiles para la empresa, sentirse parte de ella y ser reconocidos.

También existen favoritismos por parte de los jefes hacia algunos empleados haciendo a un lado a los demás, esto provoca que el empleado se sienta excluido y por lo tanto insatisfecho, ya que no siente que le den la oportunidad de desarrollo lo que provoca que surja en el una intención de cambiar de trabajo o por la situación de desempleo tan grande que vivimos el pensamiento consecuente de los empleados es seguir en la empresa pero no aportando más de lo que debe.

El horario de trabajo para algunos es importante para sentirse bien, y en esta empresa muchos opinan que los empleados que se van temprano es que no les gusta trabajar y buscan darles más trabajo y les exigen quedarse más tiempo de lo normal y más si son de nuevo ingreso porque saben que pueden manejarlos más, presentándose un tipo de chantaje por que esta en juego su permanencia en la empresa y esto suele no gustarle mucho a los empleados, porque ellos organizan su tiempo para cumplir con sus metas. Algunas actividades dentro de sus metas dependen de otros trabajadores y les es molesto a los empleados que los otros no se organicen para no atrasarle su trabajo lo que ocasiona disgustos y un ambiente de trabajo pesado.

El sueldo es un aspecto importante para que el empleado se sienta satisfecho, pero que no se toma como motivación sino como un incentivo ya que como indicamos en nuestro primer capítulo la motivación es la voluntad de ejercer niveles de esfuerzos para lograr algo, ciertamente trabajamos por un sueldo pero no es lo más importante para seguir en la empresa y con los mismos compañeros, la motivación nos ayuda a echarle ganas para lograr algo más como es el estar a gusto satisfaciendo tus necesidades, como las de la empresa, y estar conviviendo día a día con las personas que te relacionas.

La convivencia entre los empleados se ha deteriorado, existe mucha competencia insana, y más entre personas que ya tienen muchos años en la empresa y las que tienen poco tiempo, lo que ha resultado que la rotación del personal incrementa.

La empresa cae en el juego, por lo mismo, que no hay capacitación para nuevos empleados, éstos están sujetos a lo que los empleados que ya tienen mucho tiempo les puedan apoyar y si no los apoyan por diferencias que tienen, es lógico que no se adapten al trabajo aunque ellos quieran, y por consecuencia terminan fastidiados y decepcionados de la empresa y deciden renunciar anteponiendo un pretexto falso.

La empresa "Impresiones, S.A. de C.V." cuenta con muchos trabajadores pertenecientes a una agencia, la cual es intermediaria y contrata personal para ellos. Estos trabajadores contratados por medio de esta agencia tienen contratos eventuales de uno hasta 6 meses, firman contrato sin derecho a las prestaciones que la empresa ofrece a los empleados con planta, solo cuentan con las de ley que ofrece la agencia.

Hay empleados que eran eventuales y ahora tienen planta, pero antes de que esto suceda no tienen ningún tipo de motivación que permita permanecer mucho tiempo de eventual, porque estos empleados realizan actividades similares a los de los trabajadores de planta, sin embargo ganan muchísimo menos que los que tienen planta, esto hace que no se sientan satisfechos en su trabajo aunque les guste lo que hacen no se sienten motivados a aportar más a la empresa porque esta no les reconoce su logro cuando es merecido.

La insatisfacción del empleado en su trabajo a veces se puede deber a aspectos creados o imaginados por el mismo empleado.

## ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

La satisfacción de una persona en su entorno laboral depende de varios aspectos o necesidades interrelacionadas con todo lo que le rodea, como la gente, el ambiente físico, el aspecto físico del lugar donde trabaja, y muchas más cosas que estudiamos en nuestros capítulos. Existen algunos aspectos primordiales para todo empleado y lo expresan en varias empresas, sabemos que en cada empresa vamos a encontrar diferentes cosas, pero hay aspectos que en la mayoría de las empresas, grandes, medianas, pequeñas; los empleados coinciden con lo que los hace sentir insatisfechos, como lo muestra el siguiente modelo donde se plasman los factores más influyentes en la satisfacción de los trabajadores en su entorno laboral.

## MODELO PARA AYUDAR A INCREMENTAR EL NIVEL DE SATISFACCIÓN DEL EMPLEADO

### A) FALTA DE CAPACITACIÓN

#### PROPUESTA / SOLUCIÓN

- ◆ Capacitación orientada a las exigencias de cada una de las áreas para cumplir los objetivos.
- ◆ Capacitación especial al área de ventas.
  - Registro de la secuencia a seguir, a partir de que se ofrece el producto hasta que se entrega la mercancía al cliente.

#### RESULTADOS

- ♥ Logro de objetivos eficaz y eficientemente.
- ♥ Evitar parar la planta ya que ocasiona costos.
- ♥ Evitar desperdicio de Materia Prima.
- ♥ Evitar atrasar la entrega de la mercancía a los clientes.
- ♥ Proporcionar seguridad al vendedor en su trabajo.
- ♥ Evitar Renuncias.
- ♥ Disminuir la Rotación de Personal.

### B) FALTA DE COMUNICACIÓN

- ◆ Programa de inducción para todas las áreas.
- ◆ Programas de Superación Personal por área y grupos formados por empleados de diferentes áreas.
- ◆ Juntas mensuales de Resultados.
- ◆ Reconocimientos (diplomas, obsequios).
- ◆ Libertad y confianza para trabajar y horario flexible.

- ♥ Mejor comunicación y relación entre todos los empleados.
- ♥ Mejor ambiente de trabajo.
- ♥ Mejorar el Trabajo en Equipo.
- ♥ Lograr una buena relación entre jefe y subordinado.
- ♥ Confianza en sí mismos y toma de decisiones.

### C) OPORTUNIDAD DE DESARROLLO A EMPLEADOS EVENTUALES.

- ◆ Integración en las actividades y cursos de la empresa.
- ◆ Oportunidad de crecimiento, considerándolo para ocupar vacantes dentro de la empresa.
- ◆ Sueldo competitivo en relación a sus actividades a desempeñar.

- ♥ El trabajador proporcionar un "plus" porque se siente y es parte de la empresa.
- ♥ Tener un reclutamiento interno capacitado.
- ♥ Aportación de ideas para el crecimiento de la empresa.



La necesidad de capacitación resultó ser un aspecto importante para el empleado, porque piensan que es un apoyo para realizar bien las cosas que tienen a su cargo, y si no tienen capacitación no sienten el apoyo de la empresa, si las cosas salen mal aunque hayan puesto todo su esfuerzo los resultados serán negativos y el empleado se va a sentir inútil aunque no sea así y en consecuencia se sentirá insatisfecho con lo que hace, porque aunque en otra empresa hacia actividades similares es diferente y se tiene una visión distinta.

Nos damos cuenta también que los trabajadores cuentan con varía información en relación a su trabajo pero en realidad si no se capacita cómo utilizar esa información es difícil obtener buenos resultados y que realicen correctamente su trabajo.

En la empresa "Impresiones, S.A. de C.V." la capacitación ha disminuido ya que antes tenían cursos a cerca de su trabajo y también en relación a superación personal, cómo trabajar en equipo, pero estos cursos han disminuido por falta de apoyo de la Dirección General porque hubo reducción de costos y se suspendieron los cursos de capacitación dejando solo los de inducción.

Para no afectar la decisión de disminuir los costos, se podrían impartir cursos externos orientados a las áreas que requieran específicamente ese curso, es decir basándose en la necesidad que requiere el área y los empleados para el cumplimiento correcto de su trabajo, para esto se solicitaría autorización al Gerente del departamento haciéndole ver la necesidad de ese curso para el área y el Gerente a su vez deberá solicitarlo a la Dirección General para que lo apruebe informándole los resultados positivos que se pueden obtener.

Con esto se eliminarán a los que unos no pueden asistir y tal vez ni les interesa por diversas causas, y así no se haría un gasto en vano, sino que los cursos solicitados serían una inversión, ya que el empleado capacitado hace producir más su trabajo.

Es importante que al empleado de recién ingreso se le tome parte del departamento desde el principio, el jefe, siendo la base de inducción capacitación del empleado, tiene la responsabilidad de darse un tiempo para explicar las funciones del empleado y tener la disposición de ayudarlo, podría sugerir al empleado que en un tiempo extra para orientarlo en sus actividades y se sienta en confianza para hacer su trabajo sin estar presionado como lo estaría en el tiempo normal de labores, así en la práctica del día habrán dudas del empleado para que en el tiempo extra se puedan solucionar esas dudas y poder corregirlo, obteniendo así la satisfacción del empleado como del jefe porque se sentirán seguros uno del otro. Esto lo considero importante para el empleado porque se sentirá desde un principio parte de la empresa y tendrá confianza en realizar su trabajo con eficiencia.

La necesidad de un empleado de ser reconocido por lo que realiza, y hacercelo saber es indispensable, este reconocimiento lo inspira a mejorar día con día. La aplicación del cuestionario arrojó que en algunas áreas de la empresa "Impresiones, S.A. de C.V.", muchos de los jefes de los empleados no reconocen su esfuerzo, tienen favoritismos por algunos empleados, esto repercute mucho porque los subordinados llegan a perderle la confianza a su jefe y no se sienten con la libertad de decir lo que piensan por miedo a perder su trabajo o a otras consecuencias, por lo que se pierde la comunicación entre jefe y subordinados haciéndose un ambiente de trabajo pesado entre todos por lo que se sienten a disgusto en su trabajo.

Para mejorar esto y no perder la comunicación ni distorcionarla, se debe realizar una junta mensual entre el jefe y los empleados del área involucrada donde expongan lo que les hizo falta para cumplir sus objetivos y lo que sí les ayudó para cumplirlos, también aportarán sugerencias para eficientar más el logro de los objetivos, así se ayudarán unos a otros fortaleciendo el trabajo en equipo y obteniendo mejores resultados todos con el apoyo de su jefe dejando ver que no hay más apoyo para uno que para otro.

Esto le dará confianza al empleado para que en momento de que llegue a cometer un error se sienta apoyado por su grupo de trabajo en el que se encuentra y poder resolver el problema que se presente.

Terminando de analizar los objetivos del mes se fijarán los próximos objetivos brindando el jefe las herramientas necesarias para alcanzarlos, tomando en cuenta las opiniones de los empleados y sabiendo cada uno de los empleados sus metas, se apoyarán para alcanzar el objetivo en común, cuidando de que ningún empleado tenga exceso de carga de trabajo en su meta a cumplir ya que causaría descontento a los demás y se estaría poniendo en juego el cumplimiento de los objetivos se debe proporcionar la misma oportunidad de desarrollo para todos y no nada más para unos.

Realizar esta junta ayudará a mejorar la comunicación en el área y el ambiente laboral y sobre todo trabajar en equipo.

Para el empleado tener un horario flexible es muy satisfactorio ya que les permite planear su tiempo. El cuestionario arrojó lo que en nuestro diagnóstico se comentó, "que muchos jefes les exigen a los empleados quedarse más tiempo".

Es importante tomar en cuenta la libertad que se le da al empleado, ya que el empleado sabiendo sus obligaciones podrá acomodar sus actividades como a él le convenga, siempre y cuando cumpla con su horario normal de trabajo, él decidirá cuánto más de tiempo necesita para cumplir con su trabajo, pero él es el que toma la decisión y no el jefe, si el jefe le exige más tiempo, lo que hará será aburrirlo y sobre todo presionar al empleado, lo que puede ocasionar una mala relación entre ellos, sin embargo si se le deja la libertad a el empleado de entrar a su hora o más temprano según lo decida él y retirarse a su horario de salida, cumplirá con su trabajo y se tendrá una relación buena entre jefe-subordinado.

Sería indispensable realizar un análisis de puestos bien definido para que las funciones sean lo más exactas ya que al llevarse a la práctica permitirá al empleado planear sus actividades diarias para que no tenga una carga de trabajo. Además de que cada empleado debe tener una organización en su plan de trabajo, porque algunas metas se cumplen en función de todos los empleados pertenecientes al área y si uno no se organiza afecta a los demás, es recomendable que los empleados cumplan oportunamente con lo que le corresponde a cada uno para no debilitar la relación con sus compañeros y perjudicar al departamento.

En el diagnóstico comentamos que el sueldo era una causa importante para que los empleados no se sintieran satisfechos en su trabajo, pero los resultados del cuestionario no indicaron el sueldo como algo que influyera mucho para sentirse satisfechos, ya que la empresa le proporciona buenas prestaciones y aunque los sueldos varían en relación con otras empresas, no es mucho la diferencia, y no sienten que estén tan mal pagados.

Esto es al contrario de los empleados eventuales ya que el sueldo es bajo y realizan las mismas actividades que otros, no tienen prestaciones solo las de la ley por parte de la agencia que es muy poco. Estos empleados son contratados por la empresa porque algunos empleados tienen carga de trabajo y estos empleados eventuales forman parte de ese puesto donde a veces las funciones de dos puestos están en un solo puesto y el eventual cubre con poco sueldo esas funciones.

Es recomendable para la empresa que estos empleados eventuales se sientan satisfechos y parte de la empresa porque, aunque sean eventuales trabajan para lograr los objetivos de la empresa.

Se propone que aunque no tengan derecho a las prestaciones de la empresa se les pague mejor y justo, ya que realizan actividades de un puesto, se les debe dar un incentivo como vales de despensa, es preciso darle incentivos primero para que vayan sintiéndose satisfechos aunque no pertenezcan a la empresa, porque solo trabajan para ella pero pertenecen a la agencia por lo tanto no tiene valor curricular el que ellos presten sus servicios ahí.

Será muy motivante que se les haga sentir que son parte importante de la empresa y tenerlos en cuenta como un reclutamiento interno primordial, lo que ayudará a que este empleado eventual no limite sus esfuerzos ni conocimientos para ayudar a lograr los objetivos de la empresa porque asimilará que en un corto tiempo podría ser considerado para ocupar una vacante. Por el contrario si se les hace sentir que no son parte de la empresa por ser empleados eventuales se sentirán aislados y optarán por buscar otro empleo lo más rápido posible.

Existen otros aspectos no influyentes directamente para que el trabajador se sienta satisfecho pero no menos importantes, el tener un espacio para ellos, un ambiente físico adaptable, herramientas para su trabajo innovadoras, una empresa moderna y a la vanguardia proporciona al empleado ganas de trabajar y de sentirse como en su casa, esto es importante ya que la mitad de nuestro día la pasamos en nuestro lugar de trabajo.

## C O N C L U S I O N E S

En la mayoría de las empresas la necesidad de satisfacción de los trabajadores es muy grande y a veces no hacemos nada al respecto o queremos pasarlo por alto. Es necesario el apoyo al trabajador, darle la oportunidad de expresar lo que siente y lo que piensa, que puede llegar a aportarle a la empresa, y algo muy importante es el permitirle que trabaje como le gusta siempre y cuando se cumpla el objetivo esperado y no imponerle formas de trabajar, para que él se sienta a gusto con lo que hace, logrando con esto resultados favorables y esperados por la misma empresa, pero si no le permitimos que se desarrolle dentro de la empresa utilizando sus experiencias, no se sentirá satisfecho y en un futuro cercano puede llegar a pensar en dejar su trabajo, y como lo plasma en su teoría Alderfer de las tres necesidades, aunque el trabajador tenga satisfechas sus necesidades básicas, las necesidades de desarrollo lo hacen sentirse insatisfecho y al abandonar su trabajo vuelven a presentarse las necesidades básicas.

Otros trabajadores se sienten estresados en su trabajo por la relación con sus compañeros y principalmente por sus jefes; el ambiente se torna siempre bajo presión y a veces no se puede formar un buen equipo de trabajo por favoritismos de parte de los jefes hacia algunas otras personas.

Otro aspecto que se presentó en esta investigación fue que no existe un reconocimiento de los logros de sus subordinados ya que el jefe piensa que ese es su trabajo y que no hay nada de extraordinario en ello.

Toman mucho en cuenta el tiempo en que el trabajador se quede después de su hora normal y a veces se lo exigen, por lo tanto no hay una libertad ni una buena planeación ya que todo urge, esto es por consecuencia de exceso en la carga de trabajo, ya que al renunciar un trabajador, las actividades empiezan a repartírselas a sus demás compañeros de equipo y no contratan a otra persona porque les exigen que ellos saquen el trabajo con el personal restante y esto provoca que el trabajador se sienta estresado y por lo tanto insatisfecho, ellos necesitan confianza para cumplir con su trabajo utilizando el tiempo que ellos crean conveniente, utilizando su horario normal de trabajo y si ellos lo consideran pertinente quedarse más tiempo.

Los trabajadores como parte de la empresa sienten la necesidad de una capacitación y una convivencia constante para dar mejores resultados a la empresa sintiéndose satisfechos ellos mismos, sienten que aportando sus ideas la misma empresa les brinda la oportunidad de desarrollo y además de relacionarse con las demás áreas y poderse apoyar en actividades que involucran varios departamentos.

Existen en minoría otras variables que es necesario modificarle algunos aspectos, pero es cierto que el trabajador tiene la necesidad de sentir que pertenece a la empresa a la que presta sus servicios y no solo como un trabajador más sino como una parte importante para su crecimiento de él y de la empresa.

Con esta investigación llegamos a la conclusión de que el modelo aplicado correctamente y con el seguimiento requerido ayudará a mejorar la satisfacción del trabajador en su entorno laboral.



## ANEXO 1

### ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DE EMPLEADOS DE LA EMPRESA "IMPRESIONES, S.A. DE C.V."

**INSTRUCCIONES:**

1. Al elegir una respuesta llene completamente el círculo.
2. Elija sólo una opción.
3. Marca correcta

FECHA \_\_\_\_\_

1. Mi departamento de trabajo reconoce el mérito de las personas cuando su desempeño es sobresaliente.

TOTALMENTE DE ACUERDO   
DE ACUERDO   
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO   
EN DESACUERDO   
MUY EN DESACUERDO

2. Cuento con la información necesaria para hacer mi trabajo correctamente.

MUY DE ACUERDO   
DE ACUERDO   
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO   
EN DESACUERDO   
MUY EN DESACUERDO

3. Me siento motivado para ayudar a que esta empresa sea exitosa.

- MUY DE ACUERDO
- DE ACUERDO
- NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO
- EN DESACUERDO
- MUY EN DESACUERDO

4. El ambiente de trabajo alienta a los empleados a expresar sus puntos de vista sin temer a consecuencias.

- MUY DE ACUERDO
- DE ACUERDO
- NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO
- EN DESACUERDO
- MUY EN DESACUERDO

5. Cuento con todas la herramientas/recursos necesarios para realizar mi tarea con eficiencia.

- MUY DE ACUERDO
- DE ACUERDO
- NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO
- EN DESACUERDO
- MUY EN DESACUERDO

6. En términos generales, recibo la capacitación necesaria para realizar mi tarea con eficiencia.

- MUY DE ACUERDO
- DE ACUERDO
- NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO
- EN DESACUERDO
- MUY EN DESACUERDO

7. Puedo cometer un error sin sentir que mi puesto de trabajo esta en juego.

- MUY DE ACUERDO
- DE ACUERDO
- NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO
- EN DESACUERDO
- MUY EN DESACUERDO

8. Recibi capacitación relacionada con mi trabajo en el transcurso del último año.

- MUY DE ACUERDO
- DE ACUERDO
- NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO
- EN DESACUERDO
- MUY EN DESACUERDO

9. Los beneficios sociales que ofrece ésta empresa son un importante incentivo para que continúe trabajando en la empresa?.

- MUY DE ACUERDO
- DE ACUERDO
- NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO
- EN DESACUERDO
- MUY EN DESACUERDO

10. En mi área se da oportunidad de desarrollo a todos lo empleados.

- MUY DE ACUERDO
- DE ACUERDO
- NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO
- EN DESACUERDO
- MUY EN DESACUERDO

11. En mi área existe un ambiente de trabajo donde el personal siente el deseo de asistir a trabajar.

- MUY DE ACUERDO
- DE ACUERDO
- NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO
- EN DESACUERDO
- MUY EN DESACUERDO

12. Mi jefe nos guía y liderea de manera correcta.

- MUY DE ACUERDO
- DE ACUERDO
- NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO
- EN DESACUERDO
- MUY EN DESACUERDO

13. En comparación con otros empleados que tienen niveles similares de responsabilidad dentro de la empresa considero que mi sueldo es justo?

- MUY DE ACUERDO
- DE ACUERDO
- NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO
- EN DESACUERDO
- MUY EN DESACUERDO

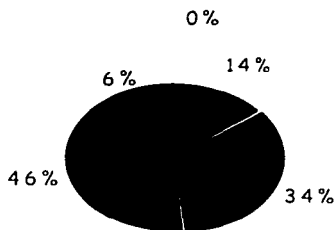
14. En comparación con otras personas que tienen niveles similares de responsabilidad en otras compañías, considero que mi sueldo es justo?

- MUY DE ACUERDO
- DE ACUERDO
- NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO
- EN DESACUERDO
- MUY EN DESACUERDO

**GRACIAS POR SU COOPERACIÓN.**

## ANEXO 2

1. MI DEPARTAMENTO DE TRABAJO RECONOCE EL MÉRITO DE LAS PERSONAS CUANDO SU DESEMPEÑO ES SOBRESALIENTE?



■ MUY DE ACUERDO	14%
■ DE ACUERDO	34%
▣ NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	46%
■ EN DESACUERDO	6%
■ MUY EN DESACUERDO	0%

**ANEXO 3**

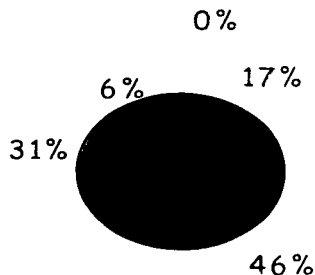
2. CUENTO CON LA  
INFORMACIÓN NECESARIA  
PARA HACER MI TRABAJO  
CORRECTAMENTE?



■ MUY DE ACUERDO	11%
■ DE ACUERDO	46%
■ NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	17%
■ EN DESACUERDO	26%
■ MUY EN DESACUERDO	0%

**ANEXO 4**

3. ME SIENTO MOTIVADO  
PARA AYUDAR A QUE ESTA  
EMPRESA SEA EXITOSA?

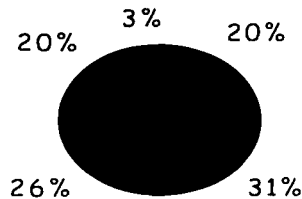


■ MUY DE ACUERDO	17%
■ DE ACUERDO	46%
▣ NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	31%
■ EN DESACUERDO	6%
■ MUY EN DESACUERDO	0%



## ANEXO 5

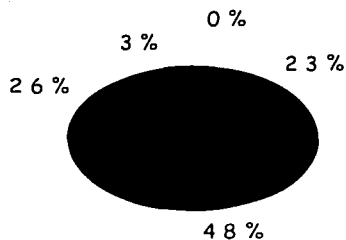
4. EL AMBIENTE DE TRABAJO  
ALIENTA A LOS EMPLEADOS A  
EXPRESAR SUS PUNTOS DE VISTA  
SIN TEMER A CONSECUENCIAS?



■ MUY DE ACUERDO	20%
■ DE ACUERDO	31%
■ NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	26%
■ EN DESACUERDO	20%
■ MUY EN DESACUERDO	3%

**ANEXO 6**

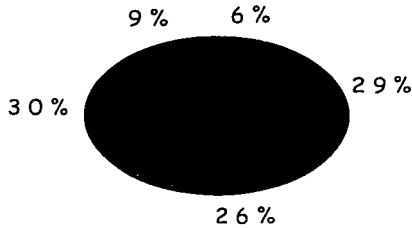
5. CUENTO CON LAS  
HERRAMIENTAS/RECURSOS  
NECESARIOS PARA REALIZAR  
MI TAREA CON EFICIENCIA?



■ MUY DE ACUERDO	23%
■ DE ACUERDO	48%
■ NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	26%
■ EN DESACUERDO	3%
■ MUY EN DESACUERDO	0%

**ANEXO 7**

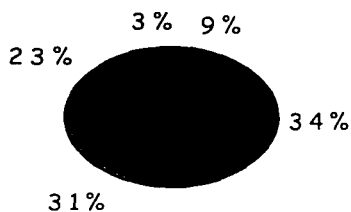
6. RECIBO LA CAPACITACIÓN  
NECESARIA PARA REALIZAR  
MI TAREA CON EFICIENCIA?



■ MUY DE ACUERDO	6%
■ DE ACUERDO	29%
■ NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	26%
■ EN DESACUERDO	30%
■ MUY EN DESACUERDO	9%

**ANEXO 8**

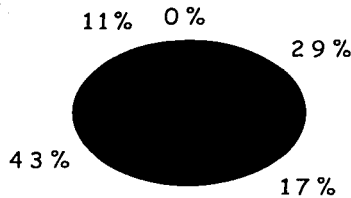
7. PUEDO COMETER UN ERROR  
SIN SENTIR QUE MI PUESTO  
DE TRABAJO ESTÁ EN  
JUEGO?



■ MUY DE ACUERDO	9%
■ DE ACUERDO	34%
□ NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	31%
■ EN DESACUERDO	23%
■ MUY EN DESACUERDO	3%

**ANEXO 9**

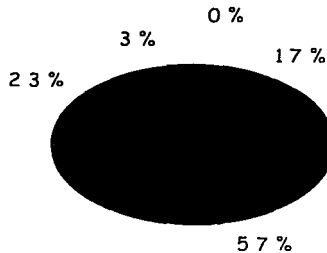
**8. RECIBÍ CAPACITACIÓN  
RELACIONADA CON MI  
TRABAJO EN EL TRANCURSO  
DEL ÚLTIMO AÑO?**



- MUY DE ACUERDO 0%
- DE ACUERDO 29%
- NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO 17%
- EN DESACUERDO 43%
- MUY EN DESACUERDO 11%

**ANEXO 10**

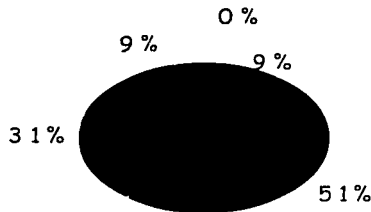
9. LOS BENEFICIOS SOCIALES  
QUE OFRECE ÉSTA EMPRESA  
SON UN IMPORTANTE  
INCENTIVO PARA QUE  
CONTINÚE TRABAJANDO EN  
LA EMPRESA?



■ MUY DE ACUERDO	17%
■ DE ACUERDO	57%
■ NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	23%
■ EN DESACUERDO	3%
■ MUY EN DESACUERDO	0%

**ANEXO 11**

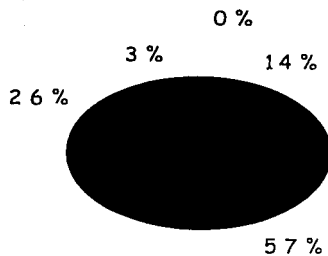
10. EN MI ÁREA SE DA LA OPORTUNIDAD DE DESARROLLO A TODOS LOS EMPLEADOS?



■ MUY DE ACUERDO	9%
■ DE ACUERDO	51%
■ NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	31%
■ EN DESACUERDO	9%
■ MUY EN DESACUERDO	0%

**ANEXO 12**

11. EN MI ÁREA EXISTE UN  
AMBIENTE DE TRABAJO  
DONDE EL PERSONAL SIENTE  
EL DESEO DE ASISTIR A  
TRABAJAR?

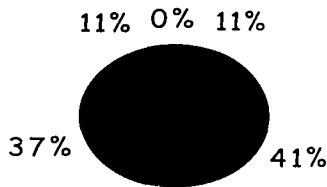


■ MUY DE ACUERDO	14%
■ DE ACUERDO	57%
■ NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	26%
■ EN DESACUERDO	3%
■ MUY EN DESACUERDO	0%



## ANEXO 13

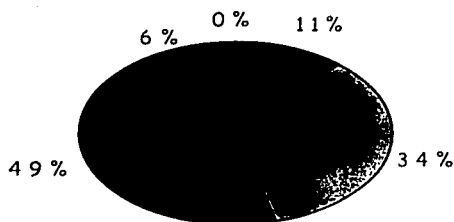
### 12. MI JEFE NOS GUÍA Y LIDEEA DE MANERA CORRECTA?



- MUY DE ACUERDO 11%
- DE ACUERDO 41%
- NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO 37%
- EN DESACUERDO 11%
- MUY EN DESACUERDO 0%

**ANEXO 14**

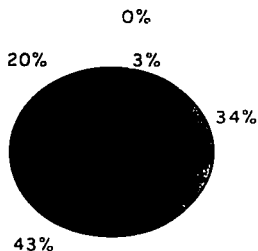
13. EN COMPARACIÓN CON OTROS EMPLEADOS QUE TIENEN NIVELES SIMILARES DE RESPONSABILIDAD DENTRO DE LA EMPRESA CONSIDERO QUE MI SUELDO ES JUSTO?:



■ MUY DE ACUERDO	0%
■ DE ACUERDO	11%
▣ NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	34%
■ EN DESACUERDO	49%
■ MUY EN DESACUERDO	6%

**ANEXO 15**

14. EN COMPARACIÓN CON OTRAS PERSONAS QUE TIENEN NIVELES SIMILARES DE RESPONSABILIDAD EN OTRAS COMPAÑÍAS, CONSIDERO QUE MI SUELDO ES JUSTO?:



- MUY DE ACUERDO 0%
- DE ACUERDO 3%
- NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO 34%
- EN DESACUERDO 43%
- MUY EN DESACUERDO 20%

## **BIBLIOGRAFÍA**

1. CHIAVENATO Idalberto. **INTRODUCCIÓN A LA TEORÍA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN.** Editorial McGraw Hill. México, 1995.
2. ROSEBAUM Bernard L. **CÓMO MOTIVAR A LOS EMPLEADOS DE HOY.** Editorial McGraw Hill. México, 1983.
3. HAMPTON David R., SUMER Charles E. **MANUAL DE DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS.** Editorial Trillas. México, 1982.
4. CHIAVENATO Idalberto. **ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.** Editorial McGraw Hill. México, 2000.
5. ARIAS Galicia Fernando. **ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.** Editorial Trillas. México, 1991.
6. HERNÁNDEZ y Rodríguez, BALLESTEROS Inda Nicolás. **FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN.** Editorial McGraw Hill. México, 1992.
7. STONER James A.F., FREEMAN R. Edward, GILBERT Jr. Daniel R. **ADMINISTRACIÓN.** Editorial Pearson Educación. México, 1996.
8. LUNDIN Stephen C. Paul Harry, CHRISTENSEN John. **FISH!** Editorial Urano. México, 2001.
9. BAENA Paz Guillermina. **TESIS EN 30 DÍAS.** Editores Mexicanos Unidos. México, 2000.

10. ROBBINS Stephen P. **COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL** Editorial Prentice Hall, México, 1999.
11. DAVIS Keith, NEWTROM John W. **COMPORTAMIENTO HUMANO EN EL TRABAJO.** Editorial McGraw Hill, México 1999.
12. KASTIKA Eduardo. **DESORGANIZACIÓN CREATIVA Y ORGANIZACIÓN INNOVADORA.** Editorial Macchi, México 1985.
13. GIBSON James, IVANCEVICH John. **ORGANIZACIONES.** Editorial Mc Graw Hill, México 1983.
14. HERNÁNDEZ Sampieri Roberto. **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.** Editorial McGraw Hill, México 1997.
15. GONZÁLEZ Martín, OLIVARES Socorro. **COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.** Editorial CECSA, México 1999.
16. ROJAS Soriano Raúl. **GUÍA PARA REALIZAR INVESTIGACIONES SOCIALES.** Editorial Plaza y Valdez, México 1994.
17. TAMAYO Tamayo Mario. **PROCESO DE LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA.** Editorial Limusa, México 1996.
18. WERTHER Jr. William B., DAVIS Keith **ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS.** Tercera Edición, Editorial Mc Graw Hill. México 1991.
19. GORDON Judith R. **COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.** Editorial Prentice Hall, México 1997.

20. NEXLEY Kenneth N., YUKL Gary A. **CONDUCTA ORGANIZACIONAL Y PSICOLOGÍA DEL PERSONAL.** Editorial Continental, México 1990.
21. TERRY George R., FRANKLIN Stephen G. **PRINCIPIOS DE ADMINISTRACIÓN.** Editorial Continental. México 1985.
22. HENEMAN Herbert G., SCHWAB Donald P. **ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS Y PERSONAL.** Editorial Continental. México 1991.