



Universidad Don Vasco, A.C.

INCCORPORACION No. 8 7 2 7. 0 8

a la Universidad Nacional Autónoma de México

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN, CONTADURÍA E INFORMÁTICA

*"Influencia de los factores motivacionales
e higiénicos en el ambiente laboral de los
trabajadores del Departamento de
Producción de la Chocolatera
Uruapan - 2005"*

Tesis

que para obtener el Título de

Licenciado en Administración

presenta

Jorge Emilio Padilla Guízar



Uruapan, Michoacán, 2006



Universidad Nacional
Autónoma de México



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.

DEDICATORIA

A DIOS:

Que con su iluminación me mostró el camino de la honradez, por la oportunidad de vivir y la fuerza para superar cualquier obstáculo.

A MIS PADRES:

Por enseñarme con su ejemplo, amor y apoyo incondicional el gran valor de la vida.

A MIS MAESTROS:

Que con su tutoría, apoyo y consejos sabios, fue posible concluir mis estudios profesionales y el presente.

A CHOCOLATERA MOCTEZUMA:

Por que gracias al apoyo y tiempo que me brindaron se logró esta investigación.

ÍNDICE

CAPÍTULO I.....	1
EMPRESA.....	1
1.1 Definición de Empresa.....	1
1.2 Clasificación de Empresa.....	3
1.3 Elementos de una Empresa.....	6
1.4 Funciones de las Empresas y Áreas Funcionales.....	7
1.5 La Administración en las Empresas.....	11
1.6 Definición de Administración.....	12
1.7 Proceso Administrativo.....	14
CAPÍTULO II.....	24
LA MOTIVACIÓN Y TEORÍAS DE MOTIVACIÓN.....	24
2.1 Definiciones de Motivación, Modelos de Motivación y Clases de Motivación.....	25
2.2 Factores que influyen en la Motivación.....	27
2.3 Técnicas de Motivación.....	28
2.4 Teoría de los Factores de Herzberg.....	31
2.5 La Teoría de Maslow.....	36
2.6 Mc Gregor: Teoría Y/ Teoría X.....	37
2.7 Teoría de Mc Clelland.....	38
2.8 Teoría del Reforzamiento.....	42
2.9 Teoría de las Metas.....	43
2.10 Ciclo motivacional.....	43

CAPÍTULO III.....	47
AMBIENTE O CLIMA ORGANIZACIONAL.....	47
3.1 Creación y Sostenimiento del clima Organizacional.....	50
3.2 Clima organizacional.....	51
3.3 Escalas del Clima Organizacional.....	53
3.4 Teoría del Clima Organizacional de Likert.....	58
3.5 Variables que influyen en el Clima Organizacional.....	61
3.6 Factores que Intervienen en el Clima Organizacional.....	61
3.7 Reglas de Oro de un buen Clima Laboral.....	62
CAPÍTULO IV.....	67
ANTECEDENTES DE LA CHOCOLATERA MOCTEZUMA.....	67
4.1 Historia de la Chocolatera Moctezuma.....	68
4.2 Filosofía Empresarial.....	69
4.3 Instalaciones de la chocolatera Moctezuma.....	70
4.4 Principales productos.....	71
4.5 Proceso Productivo de la Chocolatera Moctezuma.....	73
4.6 Estructura organizacional.....	74
4.7 Organigrama del Área de Producción.....	74
4.8 Certificación Kosher y Sistema de Calidad “HACCP”.....	75
CAPÍTULO V.....	77
CASO PRÁCTICO: CHOCOLATERA MOCTEZUMA.....	77
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	77
ANÁLISIS DE RESULTADOS DEL PERSONAL OPERARIO.....	78

ANÁLISIS DE RESULTADOS DEL DIRECTOR DE PRODUCCIÓN....83

CONCLUSIONES

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

INTRODUCCIÓN

Hoy en día, todas las organizaciones sin importar su tamaño y giro, deben de estar conscientes de que el recurso humano, es aquel que hace que una empresa funcione, pero para que estas funcionen correctamente, los dueños junto con los altos directivos deben de estar al día con respecto a que medios y técnicas tienen que aplicar para que los trabajadores vean al trabajo no como una necesidad u obligación sino como un gusto.

Un trabajador rendirá al máximo, cuando la organización haga sentir a este que es un pilar irremplazable de la misma para que así, la empresa en general alcance sus objetivos a corto y largo plazo pero para hacerlo sentir de esta manera no nada más se requiere decírselo sino demostrarle con hechos que verdaderamente es indispensable que realice sus labores y que las realice eficazmente para beneficio tanto de él como de la empresa ya que si la empresa va en picada el trabajador se encontrará en la misma situación y viceversa.

Para lograr que un trabajador se entregue totalmente en las tareas que debe realizar, forzosamente las empresas requieren de la utilización de factores que alienten a los trabajadores a hacer con la mayor eficiencia y eficacia posible sus actividades y es por eso, que en el presente se demostrará por medio de la aplicación de cuestionarios y tomando como base la teoría del señor Frederick Herzberg, que si existe una gran influencia de los factores motivacionales e higiénicos en el ambiente laboral de los trabajadores específicamente, del personal operario del área de producción de la Chocolatera Moctezuma.

CAPÍTULO I

EMPRESA

Es muy importante mencionar lo que es una empresa y su clasificación, ya que a veces se cree que este término abarca muy poco y no es así, ya que en realidad una empresa es hablar de algo muy complejo porque para formarla se requiere unir gran cantidad de elementos así como la coordinación de los mismos y algunos de estos elementos son los conocimientos, las personas que integran a una organización, métodos, procesos y recursos monetarios entre otros, para que un conjunto de personas puedan establecer una organización que sea identificada verdaderamente como empresa.

1.1.- DEFINICIÓN DE EMPRESA.

A continuación Fernández Arena cataloga a la empresa como " la unidad económica básica del sistema capitalista, que realiza actividades en las cuáles utilizan recursos humanos, materiales, técnicos y financieros para lograr sus objetivos". (FERNÁNDEZ ARENA, 1991:5)

Koontz considera a la empresa como " una organización constituida por elementos humanos, técnicos, materiales y económicos que están coordinados entre sí para alcanzar un objetivo específico". (KOONTZ, 1998: 89)

Reyes Ponce afirma, que una empresa es " una unidad de producción de bienes y servicios para un mercado". (REYES, 1993: 13)

Las empresas son básicas para que una población se vuelva económicamente activa, independientemente del tamaño y giro de las organizaciones. Claro es, que no todas las empresas tienen fines lucrativos y cada una de ellas ayudan a generar mayor cantidad de empleos, a satisfacer necesidades, así como el mejoramiento de la calidad de vida de las personas que laboran en dichas empresas y cabe mencionar que las empresas son el motor de la economía de cualquier país.

Entonces, se puede decir, que la empresa es un conjunto de actividades llevadas a cabo por el empresario para la producción y el intercambio de bienes y servicios con el objeto de obtener un beneficio máximo o suficiente. Para llevar a cabo esta tarea, el empresario necesitará contar con una serie de funciones que conforman el sistema real de la misma y algunas de éstas son:

- a. Aprovechamiento: Adquirir los materiales necesarios para la elaboración o comercialización de productos.
- b. Producción: Es consumir de forma coordinada recursos para obtener un producto o prestar un servicio.
- c. Distribución: Son todas aquellas actividades concernientes al desplazamiento de la cantidad adecuada de los productos apropiados en el momento y lugar oportunos.
- d. Gestión de personal: Optimizar al máximo el recurso humano con la finalidad de minimizar considerablemente el costo de este.
- e. Investigación y desarrollo: Importante fase en toda organización para el progreso, madurez y alcance de objetivos tanto internos como externos.

(BOLLAND HOFER, 2001: 215)

Los diferentes recursos y objetivos de una empresa no pueden ser coordinados sin una estructura organizacional formal ya que ésta evita la lentitud e ineficiencia en las actividades que realiza una empresa porque decide sobre qué, cómo, quién y cuándo hay que hacer las actividades, así también como el seguimiento de las mismas para verificar que éstas se estén llevando a cabo exactamente conforme a los planes trazados.

1.2.- CLASIFICACIÓN DE EMPRESA.

Nacional Financiera (NAFIN), es una organización que sabe cuáles son los retos a los que los empresarios se enfrentan a diario, es por esto que constantemente NAFIN está renovando para atender las necesidades de financiamiento, capacitación, asistencia técnica e información.

NAFIN utiliza tecnología de punta para ofrecer novedosos servicios que le ayuden a las empresas a mejorar su competitividad y así superar las dificultades del complicado mundo de los negocios sin importar cual sea el giro de la empresa.

Según NAFIN, las empresas de acuerdo a su tamaño, a sus capitales, a sus intereses económicos, a su origen, su giro y a su constitución se dividen en diferentes ramas para evitar cierta confusión que puede surgir entre los integrantes de las mismas y con las personas ajenas a estas, es por ello que NAFIN hace mención de la siguiente clasificación:

➤ “Según NAFIN de acuerdo con su tamaño son:

-Microempresa.- Son las que cuentan hasta con 15 empleados.

-Pequeñas empresas.- Pueden tener hasta 100 empleados.

-Medianas empresas.- Pueden tener hasta 250 empleados.

-Grande.- La que rebasa cualquiera de los parámetros.

➤ En cuanto a sus capitales NAFIN las divide de la siguiente manera:

-Privadas.- Son las que están constituidas por aportaciones de socios (acciones) los cuales designa a una sola persona capaz para que lleve a cabo la administración de la empresa y logre obtener un máximo de rendimientos.

-Públicas.- Son propiedad gubernamental, federal, estatal y municipal y son éstos quienes designan la gente que ha de trabajar en ella y como se ha de llevar a cabo su administración.

-Mixtas.- Pueden estar integradas por capital de gobierno y por aportaciones de socios las cuales serán dirigidas con base a los acuerdos tomados por ambos.

➤ De acuerdo con sus intereses económicos NAFIN dice que son:

-Lucrativas.- Están orientadas a obtener buenas tasas de rentabilidad sobre la inversión.

-No lucrativas.- Su finalidad primordial no es la obtención de utilidades, sino el servir a la sociedad.

➤ Por su origen NAFIN las clasifica:

-Nacionales- Trabajan con capital de la nación.

-Extranjeras.- Trabajan con capital extranjero.

-Mixtas.- Trabajan con capital de ambas partes.

- Para NAFIN las empresas de acuerdo a su giro pueden ser:
 - Agropecuarias.- Se encuentran aquí las que se dedican al cuidado, cultivo y comercialización de productos provenientes de la tierra, al cuidado y comercialización del ganado, a la pesca y otras actividades propias del campo.
 - Industrial.- Todas las que se dedican a la extracción y transformación de recursos minerales.
 - Comercial.- Todas las que se dedican a la compra-venta de mercancías (productos tangibles).
 - Servicios.- Todas las que se dedican a la prestación de un servicio, ya sea social, de asesoría... a cambio de una retribución o sueldo.
 - Religiosa.- Todas las que se dedican a orientar a la sociedad para cumplir con ciertos designios.

- En cuanto a su constitución NAFIN las divide en:
 - Personas Físicas.- Toda persona que se dedica a una actividad empresarial o ejerce su profesión en forma particular.
 - Personas Morales.- Todo tipo de personas que se agrupan en sociedades para llevar a cabo una actividad empresarial.

(www.nafin.com.mx)

Según esta clasificación, existen una notable variedad de empresas lo cual ayuda a que los profesionistas de diferentes ramos, puedan ofrecer sus servicios y al existir una variedad de éstas hacen más completo al entorno

económico de una determinada población pero no hay que dejar de tomar en cuenta que a veces las grandes competencias hacen desaparecer a empresas más pequeñas lo que provoca que la vida sea más costosa y el bienestar social se vea reducido en importantes proporciones.

1.3.- ELEMENTOS DE UNA EMPRESA.

Se llegan a considerar elementos de una empresa, todos aquellos factores tanto internos como externos, que influyen directa o indirectamente en su funcionamiento.

Para Charles Hofer, los principales elementos de una empresa son los siguientes:

- **Empresario:** Es la persona encargada de gestionar y dirigir, tomando decisiones necesarias para la buena marcha de la empresa.
- **Trabajadores:** Conjunto de personas que a cambio de su trabajo, reciben un salario o retribución.
- **Tecnología:** Conjunto de procesos productivos y técnicas necesarias para poder fabricar.
- **Proveedores:** Personas que suministran los elementos necesarios para que las empresas lleven a cabo su actividad.
- **Clientes:** Conjunto de personas que demandan los bienes o servicios prestados por la empresa.
- **Competencia:** Son empresas que producen los mismos bienes o servicios.
- **Organismos públicos:** Estos son los que condicionan la actividad de la empresa a través de normas laborales, fiscales, sociales y algunos de

estos organismos son el Estado, los organismos autónomos, la diputación provincial y el ayuntamiento. (CHARLES HOFER, 1994: 121)

En fin, una empresa debe estar formada por los elementos anteriormente mencionados, para que ésta pueda alcanzar los objetivos que se establecieron desde un principio y simplemente si llegara a faltar uno de éstos elementos, lo más probable es que el desempeño de la empresa en general sería ineficaz o no se podrían realizar ciertas actividades o procesos por completo.

1.4.- FUNCIONES DE LAS EMPRESAS Y AREAS FUNCIONALES.

Antes de mencionar las funciones más comunes de las empresas, conviene distinguir entre lo que es un fin y funciones para evitar alguna confusión que se puede dar por lo semejante que se escuchan estos dos términos.

El fin es el objetivo final que da vida y justifica la existencia de la empresa y en una economía de mercado, el fin está relacionado con la persecución de sus intereses particulares y con la obtención de un beneficio que a largo plazo, es necesario para su supervivencia.

Charles Hofer, afirma que para conseguir este fin, la empresa desarrolla una serie de actividades y en relación con ellas, cumple unas funciones fundamentales que son:

- 1) “Genera riqueza mediante la producción de bienes y servicios, creando empleo y desarrollando el sistema económico”.
- 2) “Coordina, controla y dirige el proceso de producción. El empresario decide la asignación de los recursos a la producción, dirigiendo el proceso productivo y estableciendo relaciones con el resto de los agentes económicos”.

- 3) “Reduce los costos de transacción generados por el mercado. En el mercado se generan una serie de costos de negociación y de contratos, así como de información. Estos costos se pueden reducir si la empresa organiza la actividad en su interior”.
- 4) “Realiza una función de descuento o anticipo del producto social. La empresa adelanta a los factores de producción su participación en el producto, antes de que se haya terminado el proceso y genera las rentas monetarias a través del proceso de retribución de los factores a los que se dota de la capacidad de gasto necesaria para la adquisición de los productos”.
- 5) “El empresario contrata unos factores a unos precios ciertos (seguros), sobre la expectativa de producir unos bienes que posteriormente serán vendidos en el mercado. Asume por lo tanto, el riesgo de no recuperar el monto adelantado”. (CHARLES HOFER, 1994:149)

En todas las organizaciones, el conjunto de funciones que llegan a realizar éstas, son muy importantes para que puedan asegurar una permanencia dentro del mercado y sobre todo, para que las empresas mantengan un nivel y calidad de vida en toda la estructura humana y material que las conforman. Claro está que a veces algunas empresas no pueden realizar correctamente algunas de sus funciones debido a que algunas veces aparecen tanto limitantes internas como externas pero para esto las empresas deben prever todo tipo de cambios para que sus funciones se sigan efectuando.

Una vez determinada la diferencia entre un fin y función, así como haber hecho mención de las principales funciones que llegan a realizar la mayoría de las empresas, a continuación se hablará acerca de los aspectos más importantes sobre las áreas funcionales que integran a una organización y que son indispensables para el buen desempeño y alcance de logros de una empresa.

Las áreas funcionales de las empresas en general son las secciones en las que se divide una organización a fin de lograr sus objetivos y el número de áreas funcionales depende del tamaño de la empresa. Para ejemplificar esto, aquí enumero las áreas funcionales para una empresa grande:

1. Producción.

- a. Ingeniería del producto:
 - I. Diseño del producto.
 - II. Pruebas de ingeniería.
 - III. Asistencia a mercadotecnia.
- b. Ingeniería de planta:
 - I. Diseño de instalaciones.
 - II. Mantenimiento del equipo.
- c. Ingeniería industrial:
 - I. Estudio de métodos.
 - II. Medida del trabajo.
 - III. Distribución de planta.
- d. Planeación y control de producción:
 - I. Programación.
 - II. Informes de avances de producción.
 - III. Estándares.
- e. Abastecimientos:
 - I. Trafico.
 - II. Embarque.
 - III. Compras.
 - IV. Control de inventarios.
 - V. Almacén.
- f. Fabricación:
 - I. Manufacturas.
 - II. Servicios.
- g. Control de calidad:
 - I. Normas y especificaciones.
 - II. Inspección de prueba.
 - III. Registros de inspecciones.
 - IV. Métodos de recuperación.

2. Mercadotecnia.

- a. Investigación de mercados.
- b. Plantación y desarrollo del producto:
 - I. Empaque.
 - II. Marca.
- c. Precio.
- d. Distribución y logística.
- e. Administración de ventas.
- f. Comunicación:
 - I. Promoción de ventas.
 - II. Publicidad.
 - III. Relaciones públicas.
- g. Estrategias de mercadeo.

3. Finanzas.

- a. Financiamiento:
 - I. Planeación financiera.
 - II. Relaciones financieras.
 - III. Tesorería.
 - IV. Obtención de recursos.
 - V. Inversiones.
- b. Contraloría:
 - I. Contabilidad general.
 - II. Contabilidad de costos.
 - III. Presupuestos.
 - IV. Auditoría interna.
 - V. Estadística.
 - VI. Crédito y cobranzas.
 - VII. Impuestos.

4. Capital Humano.

- a. Contratación y empleo:
 - I. Reclutamiento.
 - II. Selección.
 - III. Contratación.
 - IV. Introducción.
 - V. Promoción, transferencias y ascensos.
- b. Capacitación y desarrollo:
 - I. Entrenamiento.
- c. Sueldos y salarios:
 - I. Análisis y valuación de puestos.
 - II. Calificación de meritos.
 - III. Remuneración y vacaciones.
- d. Relaciones laborales:
 - I. Comunicación.
 - II. Contratos colectivos de trabajo.
 - III. Disciplina.
 - IV. Investigación personal.
 - V. Relaciones de trabajo.
- e. Servicios y prestaciones:
 - I. Actividades recreativas.
 - II. Actividades culturales.

- III. Prestaciones.
 - f. Higiene y seguridad industrial:
 - I. Servicio medico.
 - II. Campañas de higiene y seguridad.
 - III. Ausentismo y accidentes.
 - g. Planeación de recursos humanos:
 - I. Inventario de recursos humanos.
 - II. Rotación.
 - III. Auditoria personal.
- Fuente:(WWW.APUNTES.COM)

Se menciona, que las áreas funcionales son las divisiones que se realizan en una empresa para lograr su mejor funcionamiento, así el éxito de la empresa consiste en la correcta coordinación de las diversas áreas funcionales. Generalmente las empresas se dividen en producción, mercadotecnia, finanzas y recursos humanos. Esta es la forma mas lógica y básica de departamentalización, entre sus ventajas es de muy fácil supervisión ya que los gerentes se dedican a una área en específico y las habilidades especiales de cada departamento se pueden movilizar ágilmente de manera inmediata a otra área. La desventaja es que cuando la empresa empieza a crecer, todos los departamentos se hacen dependientes de una oficina central lo que hace lentas las decisiones de los gerentes y se puede perder la línea de la responsabilidad y por último la coordinación sería un gran problema.

1.5.- LA ADMINISTRACIÓN EN LAS EMPRESAS.

La organización es muy importante para todo tipo de organización ya que promueve la colaboración y negociación de un grupo y mejora así la efectividad y eficiencia de las comunicaciones de la organización.

Una estructura organizacional debe ser de carácter continuo, es decir, que jamás termine y dado a que las empresas y recursos están a cambios constantes (expansión, contracción nuevos productos, etc.), lo que obviamente redundaría en la necesidad de efectuar cambios en la organización.

También se puede decir que la estructura organizacional es un medio a través del cual se establece la mejor manera de lograr los objetivos de un grupo social y suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente con un mínimo esfuerzo, por lo tanto, evita la lentitud e ineficiencia en las actividades, reduciendo los costos e incrementando la productividad.

Entonces, para poder llevar a cabo una estructura organizacional adecuada es necesario considerar el aspecto administrativo dentro de la empresa. Esto permitirá tener una estructura acorde con las necesidades empresariales, sus funciones y actividades.

Los trabajos realizados producto de la investigación del autor Reyes Ponce define a la Administración como el “conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social, añadiendo, que la administración es la técnica de la coordinación, resultados de máxima eficiencia en la coordinación de las cosas y personas que integran una empresa”. (REYES PONCE, 1998: 5)

1.6.- DEFINICIÓN DE ADMINISTRACIÓN.

Las actuales concepciones administrativas son la resultante de un proceso iniciado en los mismos albores de la humanidad y que ha venido evolucionando y adquiriendo sus propios perfiles a través de diferentes épocas y etapas.

El estudio histórico de la evolución administrativa, nos muestra los enfoques que tuvo esta ciencia en Egipto, China, Grecia y Roma, y la influencia que tuvieron ciertos procedimientos utilizados en esos lugares sobre algunas prácticas actuales en el campo, entre ellas de la organización funcional de los poderes del Estado.

Analizando un poco, se puede determinar que la Administración ha existido desde la aparición del hombre y viene siendo una arteria muy importante para todo tipo de corporación para que éstas logren ser competitivas, estables y sobre todo que alcancen sus metas.

A continuación se mencionaran algunas definiciones de Administración para entender mejor lo que es y la finalidad de esta ciencia o disciplina:

Para Arias Galicia la Administración “es una disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello con una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado”. (ARIAS GALICIA, 1973:23)

“Según Sergio Hernández y Rodríguez la Administración “es un proceso distintivo que consiste en la planeación, organización, dirección y control, ejecutados para determinar y lograr los objetivos, mediante el uso de gentes y recursos”. (HERNÁNDEZ Y RODRÍGUEZ, 2002:11)

Fernández Arenas define a la Administración como la “ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de un

mecanismo de operación y a través del esfuerzo humano”. (FERNÁNDEZ ARENAS, 1991: 14)

Como conclusión determino, que la Administración es una disciplina que proporciona a los empresarios de cualquier tipo las herramientas suficientes para que puedan dirigir a su organización con gran eficiencia y es tan versátil que permite trabajar sobre cualquiera de las áreas o puestos que conforman a una organización.

1.7.- PROCESO ADMINISTRATIVO.

El proceso tiene aplicación universal y los gerentes lo pueden aplicar, no importando el tipo de empresa de que se trate. Es utilizado donde varias personas trabajan juntas para el logro de objetivos comunes. Este proceso lo puede utilizar un gerente de una empresa constructora e igualmente lo utilizará un gerente de una tienda de departamentos.

Así mismo, este proceso puede ser utilizado en cualquier nivel de la organización ya sea directivo o simplemente de supervisión.

El proceso administrativo es de suma importancia dentro de la capacitación para cualquier área, ya que la realización de un esfuerzo coordinado de un grupo social para obtener un fin con la mayor eficiencia y el menor esfuerzo posible. El proceso administrativo son el conjunto de fases o etapas sucesivas. planeación, organización, integración, dirección y control y que se interrelacione de manera constante.

Es muy importante mencionar que la planeación, es el primer paso del proceso administrativo que constituye una función relevante para cualquier administrador, ya que da origen y determina las siguientes etapas.

Laris Casillas, en su obra Administración Integral afirma que “el proceso administrativo es la Administración en marcha en todas las empresas y para su estudio, comprensión y con fin pedagógico se divide en cinco etapas, todas absolutamente dinámicas pues no cabe concebir la administración si no es en movimiento constante”. (LARIS CASILLAS, 1995: 11)

1) PLANEACION

CONCEPTO:

Fija el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios para orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y la determinación de tiempos y de números necesarios para su realización.

ETAPAS:

- * Propósitos: Son las aspiraciones fundamentales o finalidades de tipo cualitativo que persigue en forma permanente o semipermanente un grupo social.
- * Objetivos: Representa los resultados que la empresa espera obtener, son fines por alcanzar, establecidos cuantitativamente.
- * Estrategia: Son cursos de acción general o alternativas que muestran la dirección y el empleo general de los recursos y esfuerzos, las lograr los objetivos en las condiciones mas ventajosas.
- * Políticas: Son guías para orientar la acción; son criterios lineamientos y no se sancionan.

* Presupuestos: Es el plan de todas o algunas de las fases de actividad de la empresa expresando en términos económicos, junto con la comprobación subsiguiente de las realizaciones de dicho plan.

* Pronósticos: Es prever las cosas que pudieran suceder.

PRINCIPIOS:

1) Principio de la Precisión: Los planes no deben hacerse con afirmaciones vagas y genéricas, sino con la mayor precisión posible.

2) Principio de la Flexibilidad: Es dejar un margen para los posibles cambios que se pudieran dar, tanto buenos como malos.

3) Principio de la Unidad: Trabajar de una manera unida, coordinada e integrada para lograr la meta propuesta.

2) ORGANIZACIÓN

CONCEPTO:

Es el establecimiento de la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos, mediante la determinación de jerarquías, disposición, correlación y agrupación de actividades, con el fin de poder realizar y simplificar las funciones del grupo social.

ETAPAS:

* División del Trabajo: Separación y delimitación de las actividades, con el fin de realizar una función con la mayor precisión, eficiencia y el mínimo esfuerzo.

* Jerarquización: Es la disposición de las funciones de una organización por orden de rango, grado o importancia.

* Departamentalización: Es la división y el agrupamiento de las funciones y actividades específicas, con base en su similitud.

PRINCIPIOS:

- 1)** Principio del Objetivo: Todas las actividades establecidas en la organización deben relacionarse con los objetivos y propósitos de la empresa.
- 2)** Principio de la Especialización: El trabajo de una persona debe limitarse hasta donde sea posible, a la ejecución de una sola actividad.
- 3)** Principio de la Jerarquía: Se deben de establecer centros de autoridad de los cuales emane la comunicación necesaria, para lograr los planes en los cuales la autoridad y la responsabilidad fluyan en una línea clara e ininterrumpida, desde el más alto ejecutivo, al nivel mas bajo.
- 4)** Paridad de Autoridad y Responsabilidad: A cada grado de autoridad conferido, debe corresponder el grado de autoridad necesario para cumplir dicha responsabilidad.
- 5)** Unidad de Mando: Establece que al determinar un centro de autoridad y decisión para cada función, debe asignarse un solo jefe y que los subordinados no deberán reportar a mas de un superior, pues el hecho de que un empleado reciba ordenas de mas de dos jefes, solo conduce a la ineficiencia.
- 6)** Difusión: Las obligaciones de cada puesto deben publicarse y ponerse por escrito, a disposición de todos los miembros de la empresa que tengan relación con ellas.
- 7)** Amplitud o tramo de control: Hay un limite en cuanto al numero de subordinados que deben reportar a un ejecutivo.
- 8)** La Coordinación: Las unidades de una organización siempre deberán de mantenerse en equilibrio.

9) Continuidad: Una vez que se ha establecido, la estructura organizacional, requiere mantenerse, mejorarse y ajustarse a las condiciones del medio ambiente.

3) INTEGRACIÓN

CONCEPTO:

Es obtener y articular los elementos humanos y materiales que la organización y la planeación, señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social.

ETAPAS:

- * **Reclutamiento:** Es recolectar información y así poder tener una bolsa de trabajo.
- * **Selección:** Después de hacer el reclutamiento si hay una vacante, se recurre a la bolsa de trabajo, previamente seleccionada.
- * **Inducción:** Conocer todo lo necesario para desempeñarte en el trabajo.
- * **Capacitación:** Llegar a ser mas productivo y capaz.

PRINCIPIOS DE LAS COSAS:

- 1) Carácter administrativos:** Es tener especialistas en cada área, conocedores y prepararlos para realizar sus actividades.
- 2) Abastecimiento Oportuno:** Tener las cosas necesarias, en cantidad y tiempo.
- 3) Instalación y Mantenimiento:** Tener un lugar adecuado y bien acondicionado.
- 4) Delegación y Control:** Transmitir autoridad y hacer buen uso ella.

PRINCIPIOS DE LAS PERSONAS:

- 1) Ecuación de nombres y funciones: Poner en claro cuales son las funciones que se van a llevar a acabo, y que las personas sean las correctas para desempeñarlas.
- 2) Previsión de Elementos Administrativos: Tener a la gente necesaria para cubrir las funciones.
- 3) Introducción Adecuada: Saber todo acerca del lugar donde trabajas, no tener ningún tipo de incertidumbre.

4) DIRECCIÓN

CONCEPTO:

Ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la guía de los esfuerzos del grupo social a través, de la motivación, comunicación y supervisión.

ETAPAS:

- * Toma de Decisiones: Es la elección del curso de acción entre varias alternativas.
- * Integración: Con ella el administrador elige y se allega, de los recursos necesarios para poner en marcha las decisiones previamente establecidas para ejecutar los planes
- * Motivación: Por medio de ella se logra la ejecución de trabajos tendiente a la obtención de objetivos.
- * Comunicación: Proceso a través del cual se transmite y recibe información en un grupo social.
- * Supervisión: Checa que las cosas se estén dando de una manera correcta.

PRINCIPIOS:

- 1) De la Armonía del Objetivo o Coordinación de interés: La dirección será eficiente en tanto se encamine hacia el logro de los objetivos.
- 2) Impersonalidad de Mando: Se refiere a que la autoridad y su ejercicio, surgen como una necesidad de la organización para obtener ciertos resultados.
- 3) De la Supervisión directa: Se refiere al apoyo y comunicación que debe proporcionar el dirigente a sus subordinados durante la ejecución de los planes.
- 4) De la Vía Jerárquica: Los canales de comunicación deben de ser transmitidos a través de los niveles jerárquicos correspondientes.
- 5) De la Resolución del Conflicto: Es la necesidad de resolver los problemas que surjan, desde el principio y no dejar que crezcan.
- 6) Aprovechamiento del Conflicto: A veces con los problemas que se presentan, se visualizan nuevas estrategias y se saca provecho de los problemas.

5) CONTROL

CONCEPTO:

Es la evaluación y medición de la ejecución de los planes, con el fin de detectar y prever desviaciones, para establecer las medidas correctivas necesarias.

ETAPAS:

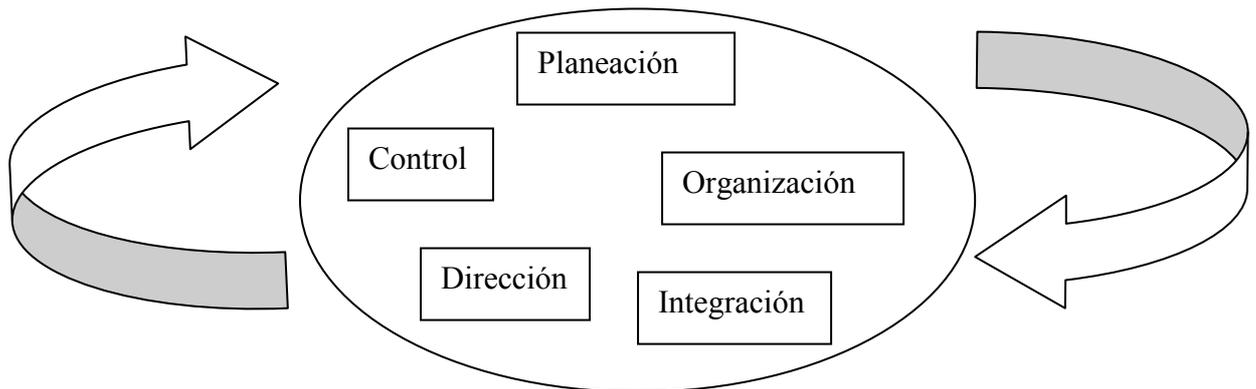
- * Establecimiento de Estándares: Representan el estado de ejecución deseado, de hecho nos es más que los objetivos definidos de la organización.
- * Medición de Resultados: Es medir la ejecución y los resultados, mediante la aplicación de unidades de medida, que deben ser definidas de acuerdo con los estándares.

- * **Corrección:** La utilidad concreta y tangible del control esta en la acción correctiva para integrar las desviaciones con relación a los estándares.
- * **Retroalimentación:** Mediante ella la información obtenida se ajusta al sistema administrativo al correr del tiempo.
- * **Control:** Los buenos controles deben relacionarse con la estructura organizacional y reflejar su eficacia.

PRINCIPIOS:

- 1) **Equilibrio:** Debe de haber un balance entre el control y la delegación.
- 2) **De los Objetivos:** El control existen en función de los objetivos, el control no es un fin, si no un medio para alcanzar los objetivos.
- 3) **De la oportunidad:** El control debe de ser oportuno, debe de aplicarse antes de que se presente el error.
- 4) **De las Desviaciones:** Todas las desviaciones que se originen deben de analizarse detalladamente y saber porque surgieron, para que en un futuro no se vuelvan a presentar.
- 5) **Coste habilidad:** Se deben de justificar el costo, que este represente en dinero y tiempo, en relaciones con las ventajas reales que este aporte.
- 6) **De la Excepción:** El control debe de aplicarse a las actividades representativas, a fin de reducir costos y tiempo.
- 7) **De la Función Controlada:** La función que realiza el control, no debe de estar involucrada con la actividad a controlar. (WWW.APUNTES.COM)

GRÁFICA No. 1



Fuente: (LARIS CASILLAS, 1995: 50)

Para dar por concluido este capítulo, se mencionaran a continuación varias ventajas que puede proporcionar el proceso administrativo si éste es aplicado correctamente:

1. Se ofrece un marco de trabajo conceptual.
2. Proporciona fundamentos para el estudio de la administración promoviendo el entendimiento de lo que es la administración.
3. Son factibles de las contribuciones de otras escuelas administrativas ya que puede usarse lo mejor del pensamiento contemporáneo administrativo.
4. Se obtiene flexibilidad, si bien es aplicable a una variedad de situaciones, se da al usuario el margen necesario para adaptarlo a un conjunto particular de situaciones.
5. Se reconoce flexibilidad y arte de la administración y se fomenta la mejor manera de utilizarlo en una forma práctica.

6. Se proporciona una genuina ayuda a los practicantes de la administración. El patrón del proceso hace que el gerente analice y entienda el problema y lo lleve a determinar los objetivos y los medios para alcanzarlos.
7. Los principios de la administración están derivados, refinados y aplicados y sirven como directrices necesarias para una útil investigación administrativa.
8. Se estimula el desarrollo de una filosofía determinada de la administración, cada una de las fases de su aplicación requiere servirse de valores, convicciones del gerente y el entendimiento de los objetivos, recursos en torno del cual opera.

En fin, la Administración se puede considerar como el motor para que toda organización o empresa comience a ser parte importante en el entorno económico de un país, a mejorar los niveles de vida de una determinada cantidad de población, obtener un gran prestigio tanto por la calidad del personal como del producto o servicio que se ofrece y esto sólo se puede lograr, si se tienen las suficientes bases administrativas y cómo saberlas aplicar, por que de otra forma, si se aplica incorrectamente todo lo referente a la Administración, es 100% seguro que una empresa no alcance las metas u objetivos propuestos y por lógica no se puede mantener en el mercado y se viene a la quiebra.

CAPÍTULO II

LA MOTIVACIÓN Y TEORÍAS DE MOTIVACIÓN

La motivación es considerada como uno de los factores más dinámicos y cambiantes de la conducta y como el motor de nuestras acciones. La forma más extendida de definir motivación es considerarla como aquel término general que engloba los procesos implicados en la iniciación, energización, dirección y mantenimiento de la conducta orientada hacia el logro de un objetivo.

También se va a tratar acerca del papel tan importante que juega la motivación en cualquier tipo de organización, así también se dará a conocer todo aquello que engloba al término “motivación” y de los grandes resultados que se pueden obtener si una empresa aplica una adecuada técnica de motivación hacia todo su personal.

Después de lo anteriormente mencionado, se darán a conocer varias teorías de motivación, en especial la del señor Frederick Herzberg porque esa teoría es la que se va a elegir para llevar a cabo el caso práctico y demostrar si se cumple o no la hipótesis. Toda teoría de motivación es de gran utilidad para todo empresario que desea que el desempeño de toda su compañía mejore significativamente en un lapso de tiempo relativamente corto.

Es necesario que todo empresario que desee que su organización mejore en todos los aspectos a través de una técnica de motivación, debe de analizar cuidadosamente cada una de las teorías para así saber cuál es la adecuada,

tomando en cuenta las necesidades de la empresa, el giro de la organización, tamaño y sobre todo cuáles son los objetivos a alcanzar por parte de la empresa en general. Una vez teniendo conocimiento de estos datos será mucho más fácil elegir una técnica de motivación y por supuesto que los resultados serán muy satisfactorios para todo el personal y dueños de la empresa.

2.1.- DEFINICIONES DE MOTIVACIÓN, MODELOS DE MOTIVACIÓN Y CLASES DE MOTIVACIÓN.

- La palabra motivación se deriva del vocablo latino "*movere*", que significa mover y como definición propia, menciono que la motivación es el impulso que inicia, guía y mantiene el comportamiento, hasta alcanzar la meta u objetivo deseado.
- Dessler lo considera como un reflejo de "el deseo que tiene una persona de satisfacer ciertas necesidades".
- Frederick Herzberg dice: "La motivación me indica hacer algo porque resulta muy importante para mí hacerlo".
- Kelly afirma que: "Tiene algo que ver con las fuerzas que mantienen y alteran la dirección, la calidad y la intensidad de la conducta".
- Stephen Robbins publica la siguiente definición de motivación: "Voluntad de llevar a cabo grandes esfuerzos para alcanzar las metas

organizacionales, condicionada por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual".

- Jones la ha definido como algo relacionado con: "La forma en que la conducta se inicia, se energiza, se sostiene, se dirige, se detiene, y con el tipo de reacción subjetiva que está presente en la organización mientras sucede todo esto".

MODELOS DE MOTIVACIÓN

- *Modelo de Expectativas.*- Sostiene que los individuos como seres pensantes y razonables, tienen creencias, abrigan esperanzas y expectativas respecto a eventos futuros en sus vidas. Por lo que para analizar la motivación se requiere conocer lo que las personas buscan de la organización y cómo creen poder obtenerlo.
- *Modelo de Porter y Lawler.*- Menciona que el esfuerzo o la motivación para el trabajo es un resultado de lo atractiva que sea la recompensa y la forma como la persona percibe la relación existente entre esfuerzo y recompensa.
- *Modelo integrador de Motivación.*- Combina todo lo que se conoce sobre el importante y complejo fenómeno de la motivación: necesidades, impulso de realización, factores de higiene, expectativa, motivación, desempeño y satisfacción.

CLASES DE MOTIVACIÓN

Se conocen básicamente dos clases de motivación y son:

<p>MOTIVACIÓN INTRÍNSECA</p> <p>Surge dentro del sujeto, obedece a motivos internos.</p>	<p>MOTIVACIÓN EXTRÍNSECA</p> <p>Se estimula desde el exterior ofreciendo recompensa</p>
--	---

2.2.- FACTORES QUE INFLUYEN EN LA MOTIVACIÓN.

Hoy en día, se dice que el personal de todo tipo de organización ya no toma muy en cuenta la cantidad de dinero a recibir a cambio de su trabajo, sino que más bien busca que su puesto sea a fin a su carrera para así ir poco a poco alcanzando la autorrealización como profesionista, en simples palabras que el trabajador haga lo que le gusta hacer y por consiguiente habrá un mejor desempeño y grandes resultados.

A continuación se mencionarán los principales factores que llegan a influir en la motivación:

- a) El personal es más instruido.
- b) A partir de 1960 los cambios sociales cambiaron las actitudes del público ante la autoridad que tendió a la “democracia participativa”.
- c) Los cambios Ideológicos. Ejemplo: el rechazo a la cultura del esfuerzo, tenso desempeño, para la obtención de bienes materiales.

Así pues bajo el impulso de muchas razones las nuevas generaciones de empleados exigen trabajos interesantes que satisfagan sus necesidades mas profundas, las cuales no siempre se refieren al bienestar económico.

2.3.- TÉCNICAS DE MOTIVACIÓN.

A continuación se mencionaran las diversas técnicas motivacionales que pueden emplear los administradores:

1.- Influencia del grupo en la motivación: Las personas tratan de satisfacer al menos una parte de sus necesidades, colaborando con otros o un grupo, en él cada miembro aporta algo y depende de otros para satisfacer sus aspiraciones. Es frecuente que en este proceso la persona pierda algo de su personalidad individual y adquiera un complejo grupal, mientras que las necesidades personales pasan a ser parte de las aspiraciones del grupo.

Es importante señalar que el comportamiento individual es un concepto de suma importancia en la motivación. Tiene como característica el trabajo en equipo y la dependencia de sus integrantes. Para que pueda influir en un grupo, el gerente no debe tratarlo como un conjunto de individuos separados, sino como un grupo en sí, cuando los gerentes quieran introducir un cambio lo más apropiado sería aplicar un procedimiento para establecer la necesidad del cambio ante varios miembros del grupo, y dejar que ellos de alguna manera, logren que el grupo acepte el cambio.

Es común que los integrantes de cualquier grupo, escuchen y den más importancia a lo que dice otro miembro del grupo que a las personas que sean ajenas a éste. Cuando se trata de grupos se deben tener en cuenta ciertos requisitos básicos para lograr la motivación:

- 1.-Saber a quién poner en cierto grupo de trabajo.
- 2.-Desplazar a un inadaptado.
- 3.-Reconocer una mala situación grupal.

Las diversas investigaciones realizadas han demostrado que la satisfacción de las aspiraciones se maximiza cuando las personas son libres para elegir su grupo de trabajo, de la misma forma, las satisfacciones laborales de cada integrante se acentúan en tales condiciones, tal vez se debe a que cada uno trabaja con empleados a los que estima, con quienes prefiere colaborar y los ajustes del comportamiento son relativamente pequeños.

2.- Importancia del gerente en la motivación: Hay diversas cosas que un gerente puede realizar para fomentar la motivación de los trabajadores y son las siguientes:

a) Hacer interesante el trabajo: El gerente debe hacer un análisis minucioso de cuanto cargo tenga bajo su control, el gerente no debe olvidarse de una pregunta, la cual debe hacérsela constantemente: "¿Es posible enriquecer este cargo para hacerlo más interesante?". Hay un límite al desempeño satisfactorio que puede esperarse de personas ocupadas en tareas muy rutinarias. Es muy común que nos encontremos frente a personas que al ejecutar constantemente la misma operación sin cesar, desemboque rápidamente en la apatía y el aburrimiento de éstas.

b) Relaciona las recompensas con el rendimiento: Hay muchas razones por las cuales los gerentes tienden a ser reacios para vincular las recompensas con el rendimiento. Primero y principal, es mucho más fácil acordar a todos un mismo aumento de sueldo. Este enfoque suele implicar menos trájín y además requiere poca justificación. La segunda razón podría estar ligada a los convenios sindicales, los cuales suelen estipular, que a igual trabajo debe pagarse igual salario. Suele ocurrir en otros casos que la política de la organización determina que los aumentos de salarios responden a ciertos lineamientos, no vinculables con el rendimiento. Éstas podrían incluir la asignación a tareas preferidas o algún tipo de reconocimiento formal.

c) Proporcionar recompensas que sean valoradas: Muy pocos gerentes se detienen alguna vez a pensar qué tipo de retribuciones son más apreciadas por el personal, habitualmente los administradores piensan que el pago es la única recompensa con la cual disponen y creen además, que no tienen nada para decir con respecto a las recompensas que se ofrecen. Es creencia general que sólo la administración superior puede tomar estas decisiones; sin embargo, hay muchos otros tipos de recompensas que podrían ser realmente apreciadas por el personal.

Vale destacar a modo de ejemplo al empleado a quien se le asigna para trabajar en determinado proyecto o se le confía una nueva máquina o herramienta; seguramente éste valoraría mucho este tipo de recompensa. Como síntesis podría decirse que lo más importante para el administrador es que sepa contemplar las recompensas con las que dispone y saber además qué cosas valora el subordinado.

d) Tratar a los empleados como personas: Es de suma importancia que los trabajadores sean tratados del mismo modo, ya que en el mundo de hoy tan impersonal, hay una creciente tendencia a tratar a los empleados como si fueran cifras en las computadoras. Este es un concepto erróneo puesto que en lo personal creemos que casi todas las personas les gusta ser tratadas como individuos.

e) Alentar la participación y la colaboración: Los beneficios motivacionales derivados de la sincera participación del empleado son sin duda muy altos. Pero pese a todos los beneficios potenciales, creemos que sigue habiendo supervisores que hacen poco para alentar la participación de los trabajadores.

f) Ofrecer retroalimentación precisa y oportuna: A nadie le gusta permanecer a oscuras en su propio desempeño, de hecho un juicio de rendimiento negativo puede ser preferible a ninguno. En esta situación, una persona sabrá lo que debe hacer para mejorar, la falta de retroalimentación suele producir en el empleado una frustración que a menudo tiene un efecto negativo en su rendimiento.

2.4.- TEORÍA DE LOS FACTORES DE HERZBERG.

Frederick Herzberg, psicólogo y consultor norteamericano. Profesor de la universidad de UTAH.

Frederick Herzberg, formuló la teoría de los dos factores para explicar mejor el comportamiento de las personas en el trabajo y plantea la existencia de dos factores que orientan el comportamiento de las personas:

1) Factores higiénicos o factores extrínsecos, es el ambiente que rodea a las personas y como desempeñar su trabajo. Estos están fuera del control de las personas.

Los principales factores higiénicos son el salario, los beneficios sociales, tipo de dirección o supervisión que las personas reciben de sus superiores, las condiciones físicas y ambientales de trabajo, las políticas físicas de la empresa, reglamentos internos, etc.

Herzberg, destaca que sólo los factores higiénicos fueron tomados en cuenta en la motivación de las personas, el trabajo es una situación desagradable y para lograr que las personas trabajen mas, se puede premiar e incentivar salarialmente, o sea, se incentiva a la persona a cambio de trabajo.

Según la investigación de Herzberg cuando los factores higiénicos son óptimos evita la insatisfacción de los empleados, y cuando los factores higiénicos son pésimos provocan insatisfacción.

Su efecto es como un medicamento para el dolor de cabeza, combaten el dolor pero no mejora la salud. Por estar relacionados con la insatisfacción, Herzberg los llama factores de insatisfacción.

2) Factores motivacionales o factores intrínsecos, estos factores están bajo el control del individuo (persona) ya que se relaciona con lo que él hace y desempeña. Los factores materiales involucran sentimientos relacionados con el crecimiento individual, el reconocimiento profesional y las necesidades de autorrealización que desempeña en su trabajo. Las tareas y cargos son

diseñados para atender a los principios de eficiencia y de economía, suspendiendo oportunidades de creatividad de las personas. Esto hace perder el significado psicológico del individuo, el desinterés provoca la "desmotivación" ya que la empresa sólo ofrece un lugar decente para trabajar.

Según Herzberg, los factores motivacionales sobre el comportamiento de las personas son mucho más profundos y estables cuando son óptimos.

Por el hecho de estar ligados a la satisfacción del individuo Herzberg los llama factores de satisfacción.

También destaca que los factores responsables de la satisfacción profesional de las personas están desligados y son distintos de los factores de la insatisfacción. Para él, el opuesto de la satisfacción profesional no sería la insatisfacción sino ninguna satisfacción.

En otros términos, la teoría de los dos factores de Herzberg afirma que:

-La satisfacción en el cargo es función del contenido o de las actividades retadoras y estimulantes del cargo que la persona desempeña: son factores motivacionales o de satisfacción.

-La insatisfacción en el cargo es función del contexto, es decir, del ambiente de trabajo, del salario, de los beneficios recibidos, de la supervisión, de los compañeros y del contexto general que rodea el cargo ocupado: son los factores higiénicos o de satisfacción.

Para proporcionar motivación en el trabajo, Herzberg propone el "enriquecimiento de tareas", también llamado "enriquecimiento del cargo", el

cual consiste en la sustitución de las tareas más simples y elementales del cargo por tareas más complejas, que ofrezcan condiciones de desafío y satisfacción personal, para así con el empleado continúe con su crecimiento personal.

- FACTORES MOTIVACIONALES Y FACTORES HIGIENICOS

Herzberg propone una teoría de la motivación en el trabajo, se caracteriza por dos tipos de necesidades que afectan de manera diversa el comportamiento humano:

1.-Factores motivacionales o de función: son los que están relacionados con el trabajo que él desempeña por ejemplo el reconocimiento, el trabajo estimulante y el crecimiento y desarrollo personal.

2.-Factores ambientales o higiénicos: localizados en el ambiente que los rodea y están manejados por la empresa por ejemplo las condiciones de trabajo, el que nunca se logra satisfacer totalmente las necesidades del ser humano.

FACTORES MOTIVACIONALES (De satisfacción)	FACTORES HIGIÉNICOS (De insatisfacción)
Contenido del cargo (Como se siente el Individuo en relación con su CARGO.	Contexto del cargo (Como se siente el individuo en relación con su EMPRESA)
1. El trabajo en sí 2. Realización 3. Reconocimiento 4. Progreso profesional 5. Responsabilidad	1. Las condiciones de trabajo 2. Administración de la empresa 3. Salario 4. Relaciones con el supervisor 5. Beneficios y servicios sociales

Según Herzberg, el enriquecimiento de tareas trae efectos altamente deseables, como el aumento de motivación y de productividad, reduce la

ausencia en el trabajo, y la rotación de personal. Claro que no todos estuvieron de acuerdo con este sistema, según los críticos, notan una serie de efectos indeseables, como el aumento de ansiedad, aumento de del conflicto entre las expectativas personales y los resultados de su trabajo en las nuevas tareas enriquecidas; sentimiento de explotación cuando la empresa no acompaña lo bueno de las tareas con el aumento de la remuneración; reducción de las relaciones interpersonales, dado a las tareas dadas. Herzberg concede poca importancia al estilo de administración y lo clasifica como factor higiénico, lo cual también ha sido blanco de severas críticas. Es una teoría interesante para los casos de reorganización que tengan como objetivo el aumento de productividad, y en la que no haya necesidad de valorar la situación global.

Herzberg considera que sólo motivan positivamente hacia la realización del trabajo los factores motivadores. La falta de un nivel adecuado en los factores de higiene causa insatisfacción en el trabajador. Esa insatisfacción desaparece si esos factores se corrigen, llevándolos al nivel adecuado; pero la satisfacción resultante no significa motivación positiva hacia una mejor realización del trabajo.

Esta posición de Herzberg permite ser soporte de la mayoría de programas de enriquecimiento de la tarea que frecuentemente se utilizan en las empresas como procedimiento para motivar a las personas hacia una mayor productividad, compatibilizándola con una mayor satisfacción en el trabajo.

Herzberg, se diferencia principalmente de Maslow porque se centra más en el ámbito empresarial (organización), y no a la motivación general como elemento impulsor de las acciones humanas.

2.5.- LA TEORÍA DE MASLOW.

Posteriormente a investigaciones científicas en el ámbito puramente de la psicología, fue Abraham H. Maslow, con su obra *Motivation and Personality* (1954), el pionero en el estudio de las motivaciones humanas específicamente dentro de las empresas.

Su teoría consta de dos partes:

Establece una jerarquía de las necesidades humanas.

Postula un dinamismo por el que aparecen motivaciones para satisfacer aquellas necesidades.

Jerarquía de Necesidades:

Fisiológicas: Alimento, descanso, protección contra los elementos de la naturaleza, etc.

De seguridad: Protección contra posibles privaciones y peligros.

Sociales: Dar y recibir afecto, sentirse aceptado por los otros, etc.

Autoestima: Estimación propia y estimación por parte de los demás de las propias cualidades.

Autorrealización: Logro del desarrollo y utilización de todas las potencialidades que tiene la persona.

Según Maslow, la motivación para satisfacer una necesidad superior sólo aparece y es operativa cuando están satisfechas las necesidades inferiores. Así, Maslow, más que llevar a cabo una teoría en sentido estricto, constituye un parámetro que ayuda a la observación y a la descripción de lo observado, pues en la jerarquía de las necesidades humanas, se limita a establecer una serie de

categorías clasificatorias de todo el conjunto de realidades que mueven la acción humana e incluso podría señalarse que no hay ninguna conexión de estas necesidades con el concepto del ser humano, conexión que permitiría dar sentido a ese conjunto de realidades que la humanidad busca conseguir a través de sus acciones.

2.6.- MC GREGOR: TEORIA Y / TEORIA X.

Mc Gregor, en su obra *The Human Side of Enterprise* (1990), reconoce que, en el núcleo de cualquier teoría acerca de cómo dirigir a los hombres, se incluyen supuestos que vienen determinados por las teorías de motivación humana. Considera dos teorías:

Teoría Y: Se afirma la existencia de un cuerpo de teoría, generalmente aceptada, que sirve de base a una nueva concepción de la dirección. Teoría cuya plataforma se encuentra en las teorías de la motivación estudiadas en el contexto de los problemas empresariales como productividad, control y satisfacción, considerándose así el paradigma psicosociológico de la empresa.

Concibe al directivo como alguien que motiva ofreciendo incentivos (estímulos externos) y se automotiva por los resultados intrínsecos a su acción.

Teoría X: Opuesta a la “Y” y hace referencia a una concepción de dirección propia de un paradigma mecanicista de la empresa.

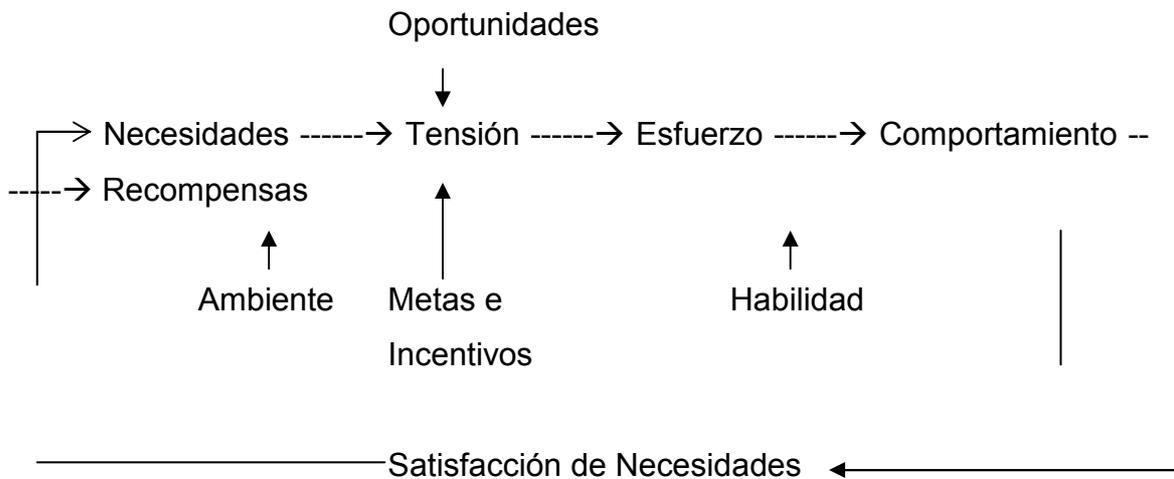
Mc Gregor, distingue dos factores de motivación que son:

- *Extrínsecos:* Relacionados con las necesidades inferiores de Maslow y los factores de higiene de Herzberg. Pueden ser controlados “desde fuera” del individuo. Constituyen compensaciones, incentivos, castigos o privaciones de que “alguien”, fuera de la propia persona, le da o le quita para controlar su acción.
- *Intrínsecos:* Relacionados con las necesidades superiores de Maslow y los factores motivadores de Herzberg. Ligados con la satisfacción de necesidades superiores de la persona, consiguiéndola a través de su propio esfuerzo. El “sentido del logro”, el aprendizaje o la satisfacción ligada a sentirse responsable de algo, son algunos ejemplos.

2.7.- TEORÍA DE MC CLELLAND

“Casi todo comportamiento humano consciente es motivado o causado”. La tarea de un administrador es identificar los impulsos y necesidades de los empleados y canalizar su comportamiento hacia el desempeño del trabajo. El desempeño va ligado al esfuerzo y las capacidades. La motivación tiene que ver con el esfuerzo.

Modelo simple:



Es importante destacar que en este modelo el ambiente influye en la forma en que los individuos buscan satisfacer sus necesidades, que señala a las diferencias individuales e influencias culturales sobre la acción. El punto de partida en el tema motivacional es entender las necesidades del individuo.

Las personas desarrollan impulsos motivacionales como un producto del medio cultural en el que viven, y esos impulsos afectan la forma en que ellos ven sus trabajos y manejan sus vidas.

❖ **Esquema Motivacional de McClelland:**

Presenta tres impulsos motivacionales dominantes, que reflejan elementos de la cultura en que crecieron los individuos (familia, educación, religión y libros) y son:

- Afiliación: (impulso por relacionarse con otros eficazmente).
- Logro: (impulso por superar retos, avanzar, crecer).
- Poder: (impulso por influir en las personas y las situaciones).

- Competencia: (impulso por hacer un trabajo de gran calidad). Este supuesto fue descrito por McClelland con posterioridad a los otros tres.

1.- MOTIVACIÓN PARA EL LOGRO.

La motivación para el logro explica el impulso por superar los retos a fin de alcanzar metas. Para McClelland, el logro es importante en sí mismo y no por las recompensas que lo acompañen.

Características que definen a los que se orientan hacia el logro:

- Trabajan con mayor eficacia cuando perciben que recibirán reconocimiento por sus esfuerzos.
- Trabajan con mayor eficacia cuando hay un riesgo moderado de fracaso.
- Trabajan con mayor eficacia cuando reciben retroalimentación específica de su desempeño.
- Como gerentes, tienden a confiar en los empleados, a compartir y recibir ideas, a fijar metas superiores y a esperar que sus subordinados también estén orientados al logro.

2.- MOTIVACIÓN POR AFILIACION.

Es el impulso por relacionarse con otros en un medio social. La diferencia con los que se orientan hacia el logro es que los que están motivados por afiliación trabajan con un mayor grado de eficacia cuando se les felicita por sus actitudes favorables y su cooperación, más que por una evaluación detallada de su conducta en el trabajo. Tienden a escoger a amigos como asistentes en lugar de fijarse únicamente en las capacidades técnicas.

3.- MOTIVACIÓN POR COMPETENCIA.

Es el impulso por realizar un trabajo de gran calidad.

Características de las personas motivadas por la competencia:

- Dominar su trabajo.
- Desarrollar habilidades para la solución de problemas.
- Se esfuerzan por ser innovadores.
- Se benefician de sus experiencias.
- Tienden a realizar un buen trabajo por la satisfacción interna que les produce y la estima que obtienen de los demás.
- Esperan un trabajo de alta calidad de sus subalternos.
- Pueden pasar por alto la importancia de las relaciones humanas en el trabajo o la necesidad de mantener niveles razonables de producción.

4.- MOTIVACIÓN POR PODER.

Es el impulso por influir en las personas y en las situaciones.

Características:

- Desean crear impacto en sus organizaciones.
- Están dispuestos a correr riesgos para lograr dicho impacto.
- Es posible que utilicen ese poder en forma constructiva o destructiva.
- Los trabajadores motivados por el poder son excelentes si sus impulsos van dirigidos hacia el poder institucional, que

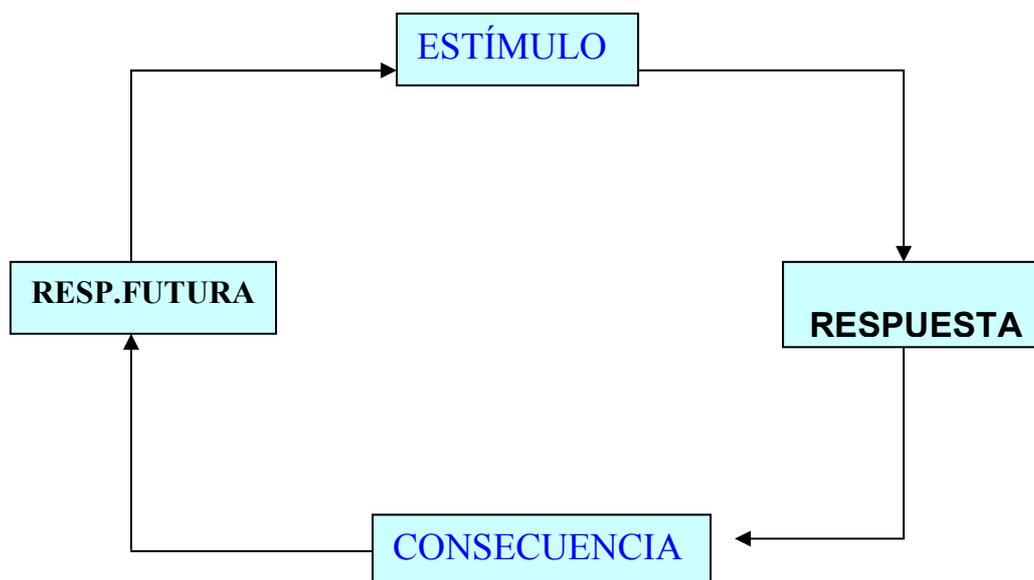
busca influir en las personas para bien de la organización, y no del poder personal. Serán líderes exitosos.

Los impulsos motivacionales ayudan a los gerentes a entender las actividades en el trabajo de todos los empleados, permitiendo asignar de mejor modo las tareas al considerar los impulsos motivacionales individuales. Se asignaran las tareas de acuerdo a estos.

2.8.- TEORÍA DEL REFORZAMIENTO.

Es la llevada a cabo por el psicólogo B. F. Skinner y en esta se explica que los actos pasados de un individuo producen variaciones en los actos futuros mediante un proceso cíclico que puede expresarse así:

GRÁFICA No. 1



Fuente: (WWW.APUNTES.COM)

A modo de síntesis puede citarse lo siguiente con respecto a esta teoría: “Enfoque ante la motivación que se basa en la **ley del efecto**, es decir, la idea

de que la conducta que tiene consecuencias positivas suele ser repetida, mientras que la conducta que tiene consecuencias negativas tiende a no ser repetida.”

2.9.- TEORÍA DE LAS METAS.

Esta es la teoría expuesta por el psicólogo Edwin Locke, en la cual se establece que las personas se imponen metas con el fin de lograrlas. Para lograr la motivación de los trabajadores, éstos, deben poseer las habilidades necesarias para llegar a alcanzar sus metas.

Christopher Early y Christine Shalley describen cuatro fases para establecer metas:

- Establecer una norma que se alcanzará.
- Evaluar si se puede alcanzar la norma.
- Evaluar si la norma se ciñe a las metas personales.

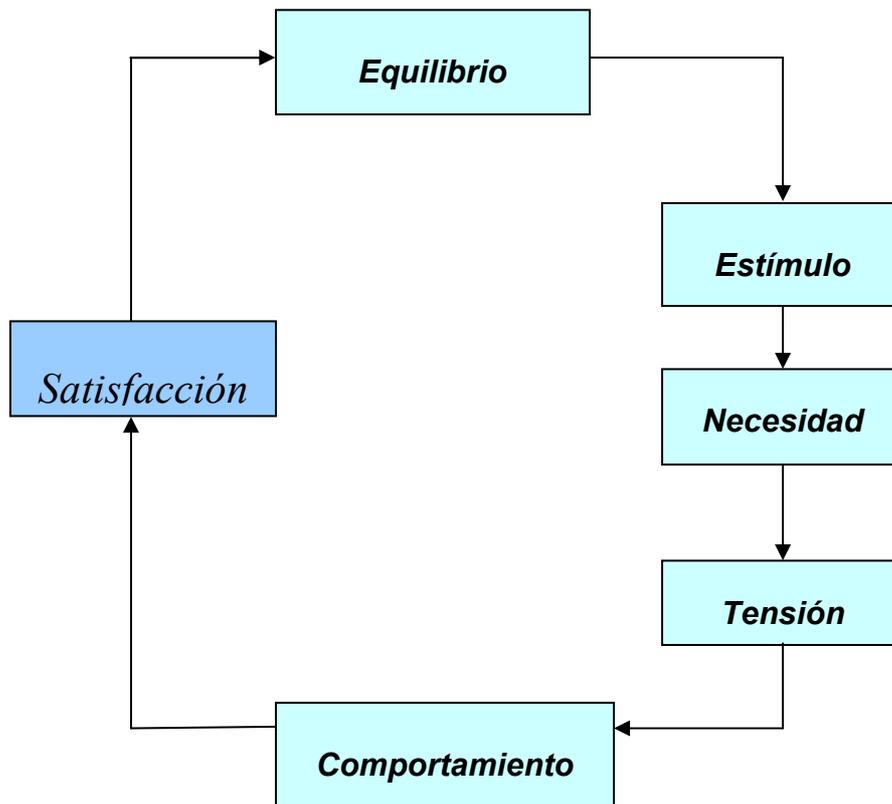
La norma es aceptada, estableciéndose así la meta, y la conducta se dirige hacia la meta.

2.10.- CICLO MOTIVACIONAL.

Para dar por terminado este capítulo, sería importante mencionar y explicar de manera breve el ciclo que se requiere llevar a cabo para que cualquier tipo de motivación sea efectiva y así se alcancen las metas propuestas por toda organización tanto internamente como externamente.

Entonces, se dice que la motivación tiene diversas etapas, las cuáles forman parte del siguiente ciclo:

GRÁFICA No. 2

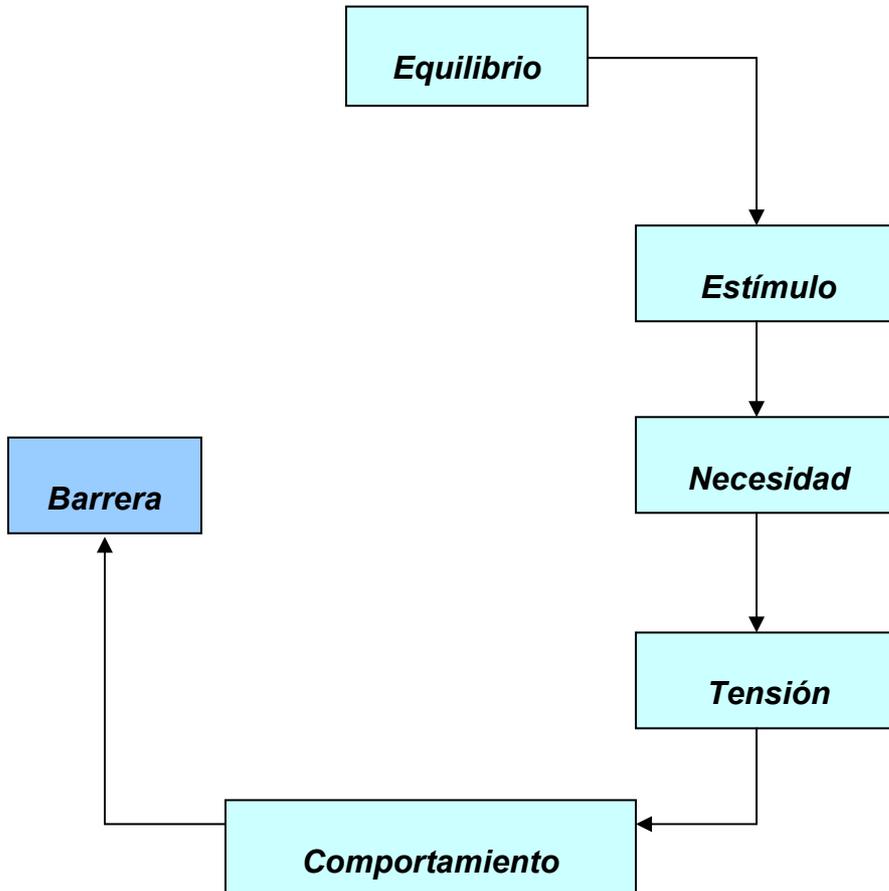


Fuente: (WWW.APUNTES.COM)

El ciclo anterior ilustra un círculo completo, en el cual se logra un equilibrio si las personas obtienen la satisfacción. La satisfacción con el trabajo refleja el grado de satisfacción de necesidades que se deriva del trabajo o se experimenta en él.

En el caso de que sea imposible la satisfacción de la necesidad, el ciclo motivacional quedaría ilustrado de la siguiente forma:

GRÁFICA No. 3



Fuente: (www.apuntes.com)

Esto provoca la frustración de la persona. Ahora bien podríamos mencionar a qué nos referimos con este concepto. Frustración es aquella que ocurre cuando la persona se mueve hacia una meta y se encuentra con algún obstáculo. La frustración puede llevarla tanto a actividades positivas, como constructivas o bien formas de comportamiento no constructivo, inclusive la agresión, retraimiento y resignación.

También puede ocurrir que la frustración aumente la energía que se dirige hacia la solución del problema, o puede suceder que ésta sea el origen de muchos progresos tecnológicos, científicos y culturales en la historia.

- Esta frustración lleva al individuo a ciertas reacciones que pueden ser:

- 1) Desorganización del comportamiento.
- 2) Agresividad.
- 3) Reacciones emocionales.
- 4) Alineación y apatía.

La motivación es esencial para poder enderezar la columna vertebral más chueca de cualquier empresa y así obtener nuevamente un alto nivel de eficiencia y eficacia en cada una de las actividades del personal en general de una organización, simplemente se debe hacer un análisis cuidadoso para poder aplicar una adecuada técnica de motivación que vaya acorde a las necesidades de la empresa, perfiles de los trabajadores y así la técnica asegurará que se obtengan excelentes resultados para la organización.

CAPITULO III

AMBIENTE O CLIMA ORGANIZACIONAL

El Clima Organizacional es un tema de gran importancia hoy en día para casi todas las organizaciones, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente de su organización, para así alcanzar un aumento de productividad, sin perder de vista el recurso humano.

La importancia de la cultura y el clima organizacional ha sido tema de marcado interés desde los años 80 hasta nuestros días, dejando de ser un elemento periférico en las organizaciones para convertirse en un elemento de relevada importancia estratégica.

El desarrollo de la cultura organizacional permite a los integrantes de la organización ciertas conductas e inhiben otras. Una cultura laboral abierta y humana alienta la participación y conducta madura de todos los miembros de la organización, sí las personas se comprometen y son responsables, se debe a que la cultura laboral se lo permite. Es una fortaleza que encamina a las organizaciones hacia la excelencia, hacia el éxito.

El clima organizacional está determinado por la percepción que tengan los empleados de los elementos culturales, esto abarca el sentir y la manera de reaccionar de las personas frente a las características y calidad de la cultura organizacional.

Antes de comenzar a analizar el tema del Clima Organizacional se estima conveniente dar una definición que en pocas palabras englobe el significado del termino Clima Organizacional.

El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando lo que denominamos Clima Organizacional, este puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. En suma, es la expresión personal de la "percepción" que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización.

Entonces, en pocas palabras se entiende por clima organizacional al conjunto de valores, fines, objetivos y reglas que permiten diferenciar a las organizaciones entre sí. Los climas caracterizados por el compromiso, la solidaridad entre los miembros y el sentido comunitario pueden devenir en mejores resultados educativos.

Un sentido opuesto es el entregado por Stephen Robbins que define el entorno o Clima Organizacional como un ambiente compuesto de las instituciones y fuerzas externas que pueden influir en su desempeño.

Otra definición de Clima Organizacional puede ser la cualidad o propiedad del ambiente organizacional, que perciben o experimentan los miembros de la organización, y que influyen en su comportamiento. Para que una persona pueda trabajar bien debe sentirse bien consigo mismo y con todo lo que gira alrededor de ella y entender el ambiente donde se desenvuelve todo el personal.

La investigación ha señalado que la elaboración del Clima Organizacional es un proceso sumamente complejo a raíz de la dinámica de la organización, del entorno y de los factores humanos. Por lo que muchas empresas e instituciones reconocen que uno de sus activos fundamentales es su factor humano. Para estar seguros de la solidez de su recurso humano, las organizaciones requieren contar con mecanismos de medición periódica de su Clima Organizacional que va ligado con la motivación del personal y como antes se señalaba éste puede repercutir sobre su correspondiente comportamiento y desempeño laboral.

De acuerdo con esto, nosotros sabemos que el proceso requiere un conocimiento profundo de la materia, creatividad y síntesis, de todas las cosas que lo componen, por lo que el Clima Organizacional debe ofrecer calidad de vida laboral.

3.1.- CREACIÓN Y SOSTENIMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.

Cada uno de los mecanismos que a continuación se enumeran, son comúnmente utilizados por destacados fundadores y líderes para crear o mantener el clima organizacional en una empresa y son:

- Declaraciones formales de la filosofía organizacional, organigramas, credos, misión, materiales usados en el reclutamiento y la selección, y socialización.

- Diseño de espacios físicos, fachadas, instalaciones, edificios.

- Manejo deliberado de papeles, capacitación y asesoría por parte de los líderes.

- Sistema explícito de premios y reconocimiento, criterios de promoción.

- Historias leyendas, mitos y anécdotas sobre las personas y acontecimientos más importantes.

- Aquello a lo cual los líderes prestan atención, lo que miden y controlan.

- Reacciones del líder ante incidentes y crisis muy importantes de la organización (épocas en que la supervivencia de la empresa está en peligro, las normas son poco claras o se ponen en tela de juicio, ocurren episodios de insubordinación, sobrevienen hechos sin sentido o amenazadores, etc.)

- Cómo está diseñada y estructurada la organización. El diseño del trabajo, los niveles jerárquicos, el grado de descentralización, los criterios funcionales o de

otro tipo para la diferenciación y los mecanismos con que se logra la integración transmiten mensajes implícitos sobre lo que los líderes suponen y aprecian.

- Sistemas y procedimientos organizacionales. Los tipos de información, control y los sistemas de apoyo a las decisiones en términos de categorías de información, ciclos de tiempo, la persona a quien se destina la información, el momento y la manera de efectuar la evaluación del desempeño y otros procesos valorativos transmiten mensajes implícitos de lo que los líderes suponen y aprecian. Criterios aplicados en el reclutamiento, selección, promoción, nivelación, jubilación y "excomuniación" del personal. Los criterios implícitos y, posiblemente inconscientes que los líderes usan para determinar quién "encaja" y quién "no encaja" en los papeles de los miembros y en los puestos claves de la organización.

3.2.- CLIMA ORGANIZACIONAL.

Cuando una persona asiste a un trabajo, lleva consigo diariamente una serie de ideas preconcebidas sobre sí mismo, quién es, qué se merece, y qué es capaz de realizar, hacia dónde debe marchar la empresa, etc . A modo de entender más la diferencia que existe entre los términos cultura y clima, se presentan una serie de definiciones que permitirán visualizar con claridad las implicaciones de estos términos en las organizaciones.

Según Hall (1996) el clima organizacional se define como un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por

los empleados que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado.

Brow y Moberg (1990) manifiestan que el clima se refiere a una serie de características del medio ambiente interno organizacional tal y como lo perciben los miembros de esta.

El Clima no se ve ni se toca, pero tiene una existencia real que afecta todo lo que sucede dentro de la organización y a su vez el clima se ve afectado por casi todo lo que sucede dentro de esta. Una organización tiende a atraer y conservar a las personas que se adaptan a su clima, de modo que sus patrones se perpetúen.

Un Clima Organizacional estable, es una inversión a largo plazo. Los directivos de las organizaciones deben percatarse de que el medio forma parte del activo de la empresa y como tal deben valorarlo y prestarle la debida atención. Una organización con una disciplina demasiado rígida, con demasiadas presiones al personal, sólo obtendrá logros a corto plazo.

Estos conceptos reaccionan frente a diversos factores relacionados con el trabajo cotidiano: el estilo de liderazgo del jefe, la relación con el resto del personal, la rigidez/flexibilidad, las opiniones de otros, su grupo de trabajo. Las coincidencias o discrepancias que tenga la realidad diaria con respecto a las ideas preconcebidas o adquiridas por las personas durante el tiempo trabajado, van a conformar el clima organizacional.

El clima organizacional puede ser vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la empresa y puede ser factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran.

En resumen, es la expresión personal de la “opinión” que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen. Esto incluye el sentimiento que el empleado se forma de su cercanía o distanciamiento con respecto a su jefe, a sus colaboradores y compañeros de trabajo, que puede estar expresada en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo, y apertura entre otras.

3.3.- ESCALAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.

Las escalas del clima organizacional, son piezas importantes en el ambiente laboral de una organización, por el simple hecho de que pueden prevenir problemas entre los trabajadores, pero sobre todo, pueden ayudar enormemente a crear una armonía entre todos los miembros de la empresa y de los trabajadores con las actividades que realizan, es por eso que es muy importante, que una organización cuente con estas escalas ya que en determinado momento pueden ayudar a resolver ciertas inquietudes que puedan tener los trabajadores con el manejo de la empresa y a identificar ciertas desviaciones que estén ocasionando un bajo rendimiento en las tareas que realizan los trabajadores para así tomar acciones que vuelvan a traer tranquilidad y estabilidad a toda la organización.

1.- Desvinculación:

Describe un grupo que actúa mecánicamente; un grupo que “no está vinculado” con la tarea que realiza.

2.- Obstaculización:

Se refiere al sentimiento que tienen los miembros de que están agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que se consideran inútiles. No se está facilitando su trabajo.

3.- Esprit:

Es una dimensión de espíritu de trabajo. Los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida.

4.- Intimidad:

Los trabajadores gozan de relaciones sociales amistosas. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociada a la realización de la tarea.

5.- Alejamiento:

Se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado como formal e impersonal. Describe una distancia “emocional” entre el jefe y sus colaboradores.

6.- Énfasis en la producción:

Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por supervisión estrecha. La administración es altamente directiva, insensible a la retroalimentación.

7.- Empuje:

Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos para “hacer mover a la organización”, y para motivar con el ejemplo. El comportamiento se orienta a la tarea y les merece a los miembros una opinión favorable.

8.- Consideración:

Este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos.

9.- Estructura:

Las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo, se refieren a cuántas reglas, reglamentos y procedimientos hay.

10.- Responsabilidad:

El sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tener que estar consultando todas sus decisiones; cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su trabajo.

11.- Recompensa:

El sentimiento de que a uno se le recompensa por hacer bien su trabajo; énfasis en el reconocimiento positivo más bien que en sanciones. Se percibe equidad en las políticas de paga y promoción.

12.- Riesgo:

El sentido de riesgo e incitación en el oficio y en la organización; se insiste en correr riesgos calculados o puede ser preferible no arriesgarse en nada.

13.- Cordialidad:

El sentimiento general de camaradería que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo; el énfasis en lo que quiere cada uno; la permanencia de grupos sociales amistosos e informales.

14.- Apoyo:

La ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo; énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo.

15.- Normas:

La importancia percibida de metas implícitas y explícitas, y normas de desempeño; el énfasis en hacer un buen trabajo; el estímulo que representan las metas personales y de grupo.

16.- Conflicto:

El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen.

17.- Identidad:

El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu.

18.- Conflicto e inconsecuencia:

El grado en que las políticas, procedimientos, normas de ejecución e instrucciones son contradictorias o no se aplican uniformemente.

19.- Formalización:

El grado en que se formalizan explícitamente las políticas de prácticas normales y las responsabilidades de cada posición.

20.- Adecuación de la planeación:

El grado en que los planes se ven como adecuados para lograr los objetivos del trabajo.

21.- Selección basada en capacidad y desempeño:

El grado en que los criterios de selección se basan en la capacidad y el desempeño, más bien que en política, personalidad, o grados académicos.

22.- Tolerancia de errores:

El grado en que los errores se tratan en una forma de apoyo y de aprendizaje, más bien que en una forma amenazante, correctiva o inclinada a culpar.

(WWW.APUNTES.COM)

3.4.- TEORÍA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LIKERT.

La teoría de clima Organizacional de Likert (citado por Brunet,1999) establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto se afirma que la reacción estará determinada por la percepción.

Likert establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima. En tal sentido se cita:

1. Variables causales: definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de las variables causales se citan la estructura organizativa y la administrativa, las decisiones, competencia y actitudes.

2. Variables Intermedias: este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la empresa, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables revistan gran importancia ya que son las que constituyen los procesos organizacionales como tal de la organización.

3. Variables finales: estas variables surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias referidas con anterioridad, están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como productividad, ganancia y pérdida.

La interacción de estas variables trae como consecuencia la determinación de dos grandes tipos de clima organizacionales, estos son:

1. Clima de tipo autoritario.

1.1. Sistema I. Autoritario explotador

1.2. Sistema II. Autoritarismo paternalista.

2. Clima de tipo Participativo.

2.1. Sistema III. Consultivo.

2.2. Sistema IV. Participación en grupo.

El sistema I. Autoritario explotador, del clima tipo autoritario se caracteriza porque la dirección no posee confianza en sus empleados, el clima que se percibe es de temor, la interacción entre los superiores y subordinados es casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes.

El sistema II. Autoritario paternalista, se caracteriza porque existe confianza entre la dirección y sus subordinados, se utilizan recompensas y castigos como fuentes de motivación para los trabajadores, los supervisores manejan mecanismos de control. En este clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados, sin embargo da la impresión de que se trabaja en un ambiente estable y estructurado.

El sistema III. Consultivo, del clima tipo participativo se caracteriza por la confianza que tienen los superiores en sus subordinados, se les es permitido a los empleados tomar decisiones específicas, se busca satisfacer necesidades de estima, existe interacción entre ambas partes existe la delegación. Esta atmósfera está definida por el dinamismo y la administración funcional en base a objetivos por alcanzar.

El sistema IV. Participación en grupo, se refiere a que existe la plena confianza en los empleados por parte de la dirección, toma de decisiones persigue la integración de todos los niveles, la comunicación fluye de forma vertical-horizontal, ascendente – descendente. El punto de motivación es la participación, se trabaja en función de objetivos por rendimiento, las relaciones de trabajo (supervisor – supervisado) se basa en la amistad, las responsabilidades compartidas. El funcionamiento de este sistema es el equipo de trabajo como el mejor medio para alcanzar los objetivos a través de la participación estratégica.

Los sistemas I y II corresponden a un clima cerrado, donde existe una estructura rígida por lo que el clima no es favorable y por otro lado los sistemas III y IV corresponden a un clima abierto con una estructura flexible creando un clima favorable dentro de la organización.

3.5.- VARIABLES QUE INFLUYEN EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL.

- ⊕ Físicas (lugar)
- ⊕ Estructurales (autoritarismo)
- ⊕ Sociales (comunicación)
- ⊕ Personales (personalidad)
- ⊕ Del Comportamiento Organizacional

Estas variables son percibidas por el individuo y determinan su forma de actuar con la Organización, generando el Clima.

3.6.- FACTORES QUE INTERVIENEN EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL.

Las percepciones que comprenden el Clima Organizacional se originan de dirección, (tipos de supervisión: autoritaria, participativa). Otros una gran variedad de factores. Unos abarcan los factores de liderazgo y prácticas factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones). Otros son las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, intercambio de experiencias con los demás miembros, entre otros).

Mantener un Clima Organizacional favorable dentro de cada organización es algo importante para ella y es un tema que viene ganando cada vez más la atención de los empresarios.

Diagnosticarlo adecuadamente permite evitar problemas a corto y largo plazo. Un clima positivo favorece una mayor motivación y por tanto una mejor productividad dentro de la organización. En fin, el clima organizacional, es el estado de salud de la organización.

(James L. Gibson y James H. Donnelly, McGraw-Hill:2001)

3.7.- REGLAS DE ORO DE UN BUEN CLIMA LABORAL.

1.-Independencia.

La independencia mide el grado de autonomía de las personas en la ejecución de sus tareas habituales. Por ejemplo: una tarea contable que es simple tiene en sí misma pocas variaciones -es una tarea limitada-, pero el administrativo que la realiza podría gestionar su tiempo de ejecución atendiendo a las necesidades de la empresa: esto es independencia personal. Favorece al buen clima el hecho de que cualquier empleado disponga de toda la independencia que es capaz de asumir.

2.- Condiciones físicas.

Las condiciones físicas contemplan las características medioambientales en las que se desarrolla el trabajo: la iluminación, el sonido, la distribución de los espacios, la ubicación (situación) de las personas, los utensilios, etcétera.

Por ejemplo: un medio con luz natural, con filtros de cristal óptico de alta protección en las pantallas de los ordenadores, sin papeles ni trastos por el medio y sin ruidos, facilita el bienestar de las personas que pasan largas horas trabajando y repercute en la calidad de su labor. Se ha demostrado científicamente que las mejoras hechas en la iluminación aumentan significativamente la productividad.

3.- Liderazgo.

Mide la capacidad de los líderes para relacionarse con sus colaboradores. Un liderazgo que es flexible ante las múltiples situaciones laborales que se presentan, y que ofrece un trato a la medida de cada colaborador, genera un clima de trabajo positivo que es coherente con la misión de la empresa y que permite y fomenta el éxito.

4.- Relaciones.

Esta escala evalúa tanto los aspectos cualitativos como los cuantitativos en el ámbito de las relaciones. Con los resultados obtenidos se diseñan "sociogramas" que reflejan: la cantidad de relaciones que se establecen; el número de amistades; quiénes no se relacionan nunca aunque trabajen codo con codo; la cohesión entre los diferentes subgrupos, etcétera. El grado de madurez, el respeto, la manera de comunicarse unos con otros, la colaboración o la falta de compañerismo, la confianza, todo ello son aspectos de suma importancia. La calidad en las relaciones humanas dentro de una empresa es percibida por los clientes.

5.- Implicación.

Es el grado de entrega de los empleados hacia su empresa. Es muy importante saber que no hay implicación sin un liderazgo eficiente y sin unas condiciones laborales aceptables.

6.- Organización.

La organización hace referencia a si existen o no métodos operativos y establecidos de organización del trabajo.

7.- Reconocimiento.

Se trata de averiguar si la empresa tiene un sistema de reconocimiento del trabajo bien hecho. En el área comercial, el reconocimiento se utiliza como instrumento para crear un espíritu combativo entre los vendedores, por ejemplo estableciendo premios anuales para los mejores. Es fácil reconocer el prestigio de quienes lo ostentan habitualmente, pero cuesta más ofrecer una distinción a quien por su rango no suele destacar. Cuando nunca se reconoce un trabajo bien hecho, aparece la apatía y el clima laboral se deteriora progresivamente.

8.- Remuneraciones.

El sistema de remuneración es fundamental. Los salarios medios y bajos con carácter fijo no contribuyen al buen clima laboral, porque no permiten una valoración de las mejoras ni de los resultados. Hay una peligrosa tendencia al respecto: la asignación de un salario inmóvil, inmoviliza a quien lo percibe. Los sueldos que sobrepasan los niveles medios son motivadores, pero tampoco impulsan el rendimiento. Las empresas competitivas han creado políticas

salariales sobre la base de parámetros de eficacia y de resultados que son medibles. Esto genera un ambiente hacia el logro y fomenta el esfuerzo.

9.- Igualdad.

La igualdad es un valor que mide si todos los miembros de la empresa son tratados con criterios justos. La escala permite observar si existe algún tipo de discriminación. El amiguismo, el enchufismo y la falta de criterio ponen en peligro el ambiente de trabajo sembrando la desconfianza.

(WWW.APUNTES.COM)

Para dar por terminado este capítulo, podemos decir que el “clima organizacional” es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. Está relacionado con el "saber hacer" del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de todos.

Es la alta dirección, con su cultura y con sus sistemas de gestión, la que proporciona -o no- el terreno adecuado para un buen clima laboral, y forma parte de las políticas de personal y de recursos humanos la mejora de ese ambiente con el uso de técnicas precisas.

Mientras que un "buen clima" se orienta hacia los objetivos generales, un "mal clima" destruye el ambiente de trabajo ocasionando situaciones de conflicto y de bajo rendimiento. Para medir el "clima laboral" lo normal es utilizar "escalas de evaluación".

CAPÍTULO IV

ANTECEDENTES DE LA CHOCOLATERA MOCTEZUMA



El presente capítulo tratará acerca de los aspectos más importantes que tengan que ver con la empresa, ya que son necesarios para poder seguir adelante con la realización del caso práctico de esta tesis y es muy importante recolectar la mayor cantidad de información posible, ya que es una empresa de grandes dimensiones en todos los aspectos y de gran trascendencia en el sector industrial en la localidad.

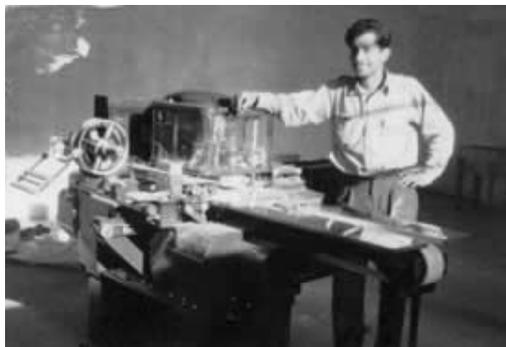
Para que los resultados sean lo suficientemente satisfactorios tanto para el realizador de esta tesis como para la empresa, se requiere tener por lo menos una idea de cómo se inició esta empresa, que produce y cuál es su filosofía entre otras cosas. Se puede decir que teniendo conocimientos acerca de la empresa se podrá asegurar que los resultados del caso práctico serán muy exactos y sobre todo confiables.

4.1.- HISTORIA DE LA CHOCOLATERA MOCTEZUMA.

Chocolatera Moctezuma, es una empresa fundada hace más de 60 años en Uruapan Michoacán, en la zona occidente de México, país donde se originó el chocolate en tiempos prehispánicos. Su nombre se debe al Gran Emperador Azteca Moctezuma, que consumía chocolate como fuente de energía.

En el año de 1940 Don Salvador y Don Alfonso Martínez Aceves fundan la empresa "Flor de Uruapan", la cual fabricaba el chocolate de una forma artesanal contando con tan sólo un tostador, un molino y unos cuantos metates de piedra, elaborando las marcas "Popular" y "El Real". Actualmente las marcas más reconocidas son "Moctezuma" y "Uruapan".

En 1980 nace Representaciones Moctezuma, S.A. de C.V. nombre que posteriormente sería modificado al que conocemos actualmente como Chocolatera Moctezuma S.A. de C.V.



4.2.- FILOSOFÍA EMPRESARIAL.

○ **VISIÓN:**

La visión de Chocolatera Moctezuma, es ser una empresa reconocida por su excelencia, que ofrezca al consumidor alimentos distinguidos por su agradable sabor, nutritivos y saludables. Ser una empresa que logre liderazgo a nivel nacional con participación en el mercado internacional.

Crecer basados en la administración del conocimiento, en el desarrollo humano y tecnológico, y en acciones que generen valor al cliente.

MISIÓN:

Es misión de Chocolatera Moctezuma, elaborar y comercializar eficazmente alimentos de calidad que satisfagan al consumidor. Estimular al desarrollo integral de su personal. Mantener el reconocimiento de la sociedad por nuestro respeto a los demás y nuestro cuidado al medio ambiente. Hacer rentable la operación para beneficio de nuestros clientes, proveedores, personal y accionistas.

VALORES:

- **Honestidad:** Actuar de forma transparente y confiable, apegándose a las normas en cualquier ámbito, respetando la propiedad y los derechos de los demás.
- **Disciplina:** Ejecutar con dedicación y constancia los programas establecidos, siguiendo reglas que garanticen su cumplimiento fiel y cabal.

- Orden: Administrar adecuadamente las cosas y actividades, de acuerdo a procedimientos establecidos en un ámbito de seguridad y pulcritud.
- Lealtad: Comprometerse y serle fiel a la empresa, procurando una relación de confianza mutua.
- Respeto: Tratar a las personas con consideración, cortesía y tolerancia, reconociendo su condición humana.

4.3.- INSTALACIONES DE LA CHOCOLATERA MOCTEZUMA.

Las instalaciones de la empresa Chocolatera Moctezuma se encuentran ubicadas en la zona occidente del país, Uruapan Mich. con dirección Boulevard Industrial # 301, col. Eduardo Ruiz. Contamos con una excelente infraestructura que nos permite desarrollar y producir conforme a las exigentes normas de calidad alimenticia, como laboratorios, área de producción y empaque, bodegas, oficinas etc.

Nuestras instalaciones además de contar con las especificaciones necesarias para la producción del exquisito chocolate, cuentan con áreas de esparcimiento para nuestros trabajadores, como canchas de fútbol, tenis, squash, alberca entre otros; auditorio y sala de audiovisual para su constante capacitación con la Universidad Virtual Empresarial del Tec de Monterrey.

4.4.- PRINCIPALES PRODUCTOS.



Con alto porcentaje de cacao, es un poco más dulce que el amargo y conservando un gran sabor a chocolate. Calidad para toda la familia.



El dulce sabor de este chocolate lo convierte en la elección ideal para los grandes mercados que disfrutan la calidad al mejor precio. Mayor contenido de cacao que las marcas comerciales a un precio competitivo.



Se distingue por su alto contenido de cacao y mayor grado de refinación. Esto lo hace único en su tipo. Destinado a consumidores exigentes y conocedores, en cualquiera de sus dos sabores, canela o vainilla.

Se distingue por su mayor contenido de cacao y un mínimo contenido de azúcar, lo que lo hace único en su tipo, para paladares exigentes.



Para este exigente mercado, Chocolatera Moctezuma produce Choco Zuma Vitaminado, que se caracteriza por su alto contenido de cocoa, que le da un intenso y rico sabor a chocolate. Otra de las formas en la que se puede disfrutar el chocolate es en forma de bebida instantánea fría o caliente, que se prepara con chocolate en polvo. Es una forma práctica y deliciosa para cargarse de energía, preferida por niños y jóvenes.



Para este exigente mercado, Chocolatera Moctezuma produce Choco Zuma 100% Natural, que se caracteriza por su alto contenido de cocoa, que le da un intenso y rico sabor a chocolate. Otra de las formas en la que se puede disfrutar el chocolate es en forma de bebida instantánea fría o caliente, que se prepara con chocolate en polvo.

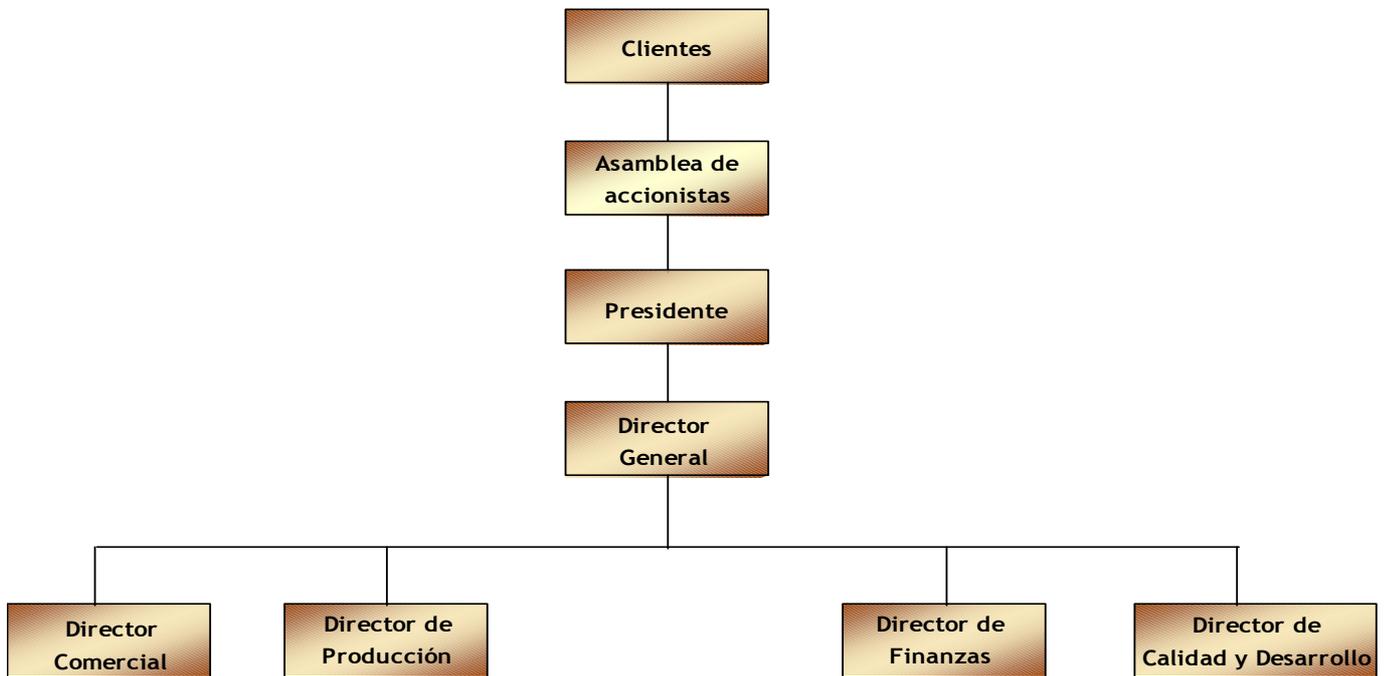
4.5.- PROCESO PRODUCTIVO DE LA CHOCOLATERA MOCTEZUMA.

Los procesos que se siguen para elaborar los productos de Chocolatería Moctezuma combinan las técnicas tradicionales con la tecnología moderna, para lograr así el perfecto equilibrio de sabor y calidad característicos que el público prefiere.

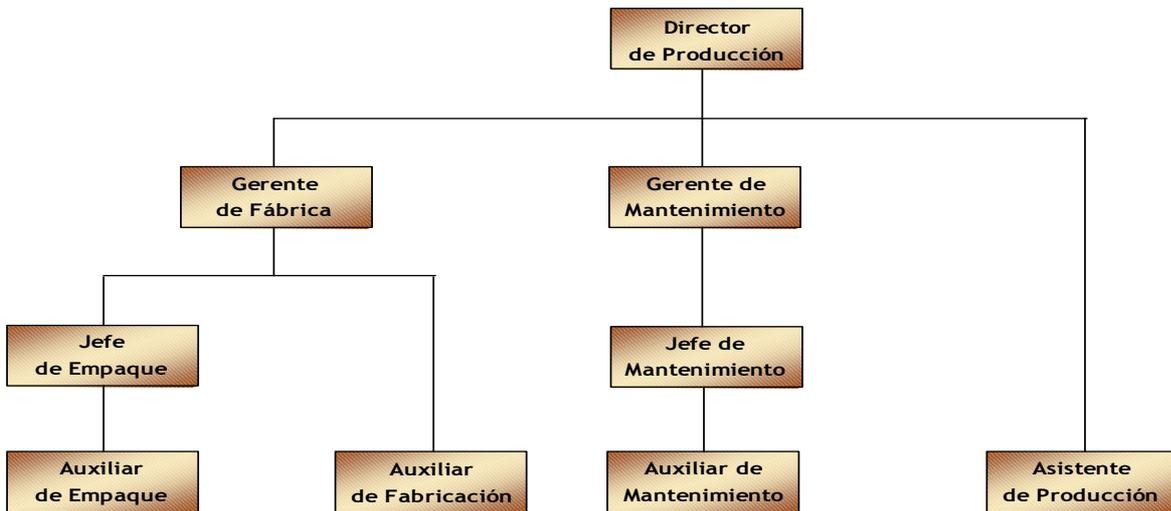
Para obtener el chocolate se inicia con el proceso tradicional de tostado y molido de las semillas de cacao, posteriormente se mezcla con los demás ingredientes hasta lograr una pasta uniforme que al final del proceso se convierte en “tablillas”, polvo o barras de rico chocolate.



4.6.- ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.



4.7.- ORGANIGRAMA DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN.



4.8.- CERTIFICACIÓN KOSHER Y SISTEMA DE CALIDAD “HACCP”.

Para la Chocolatera Moctezuma, es de vital importancia que sus procesos productivos por los que pasa su producto, se realicen con demasiada exactitud y cuidado con la finalidad de cumplir con las exigencias de los clientes ya que el prestigio y utilidades de esta compañía dependen en lo absoluto de la preferencia de estos, por lo tanto la calidad con que se realicen cada una de las actividades tanto de escritorio como operarias son determinantes para el éxito o fracaso de la empresa. Es por eso que la Chocolatera Moctezuma siempre ha tratado trascender y mantenerse con un nivel alto de calidad y cuidado en la elaboración del chocolate para así obtener resultados que vaya acorde a los objetivos que persigue la organización y algunos de ellos y más sobresalientes son la certificación “KOSHER” y el sistema de calidad denominado “HACCP” que a continuación de una manera breve y específica se hablará.



El pasado mes de marzo del 2002, la planta Chocolatera Moctezuma recibió la certificación KOSHER, avalada por la comunidad Vaad Hakashruth, la cual se otorga a plantas que garantizan la pureza de los ingredientes de los productos que elaboran.

SISTEMA DE CALIDAD"HACCP"

(Hazard Analysis and Critical Control Points)
Análisis de Riesgos y Puntos Críticos de Control

La empresa Chocolatera Moctezuma esta comprometida con los consumidores y prueba de ello es la implantación del sistema HACCP, metodología que fué diseñada para la NASA y los laboratorios Natick, que consiste en la aplicación de controles con base científica y que garantiza a nuestros consumidores la calidad de nuestros productos, ya que su fin es evitar los riesgos que pudiera representar la falta de calidad de los alimentos.

CAPÍTULO V

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Primeramente, es importante mencionar que la investigación que se llevó a cabo fue en una de las principales empresas de Uruapan como lo es la **“Chocolatera Moctezuma”** y el tipo de investigación que se realizó fue de campo y en estas investigaciones los medios más comunes para realizarlas son las entrevistas o aplicación de cuestionarios que en este caso fueron cuestionarios.

El objetivo principal de la investigación de campo fue demostrar si realmente los factores motivacionales e higiénicos que se establecen en la teoría de Frederick Herzberg influyen en el ambiente laboral de los trabajadores de la Chocolatera Moctezuma para que éstos realicen de manera eficaz todas sus actividades tomando como base la hipótesis que se planteó con anterioridad y en la cual se menciona que los factores anteriormente mencionados influyen en el ambiente laboral de los trabajadores del área de producción de la Chocolatera Moctezuma y la cual resultó ser cierta.

Se determinó realizar esta investigación de campo a los trabajadores que integran el área de producción por que esta área viene siendo indiscutiblemente el corazón de toda empresa que se dedica a la transformación de materia prima en un producto terminado por el simple hecho que según del desempeño que tenga el personal operario de esta área se va reflejando en la cantidad de ventas que tenga la empresa en un periodo determinado y como se sabe, las ventas son las que permiten la supervivencia, el crecimiento, la competitividad y equilibrio en este tipo de empresas.

Por último, se menciona que la única fuente utilizada para llevar a cabo la investigación de campo, fue la aplicación de cuestionarios, ya que es el medio más apropiado y certero para que este tipo de investigaciones proporcionen datos que sean lo suficientemente precisos y verídicos posible.

ANÁLISIS DE RESULTADOS

De acuerdo a la investigación realizada a los trabajadores del área de producción de la Chocolatera Moctezuma, se presentan a continuación los resultados de la investigación a través de los cuales se identifican los factores higiénicos y motivacionales de la empresa con base a la teoría de Frederick Herzberg.

➤ Factores Higiénicos de la Chocolatera Moctezuma.

1.-Conocimiento de las medidas de seguridad e higiene: Por el resultado reflejado en la gráfica, se determinó que para los trabajadores es muy importante que la empresa les de a conocer todas aquellas medidas de seguridad e higiene para que ellos laboren adecuadamente y así se puedan tomar todas aquellas precauciones que ayuden a evitar cualquier tipo de accidente.

Para Herzberg, el conocimiento de las medidas de seguridad e higiene forman parte del reglamento interno de la empresa y en este caso para los trabajadores este factor es óptimo por lo tanto les produce satisfacción.

2.-Equipo de seguridad: La gran mayoría de los trabajadores respondieron que es indispensable contar con el equipo de seguridad adecuado y en buenas condiciones para no poner en riesgo la salud de ellos y así mismo evitar alguna posible contaminación al producto.

Frederick Herzberg engloba a este factor higiénico dentro de las condiciones físicas y ambientales de trabajo en general y el resultado obtenido fue que los trabajadores están satisfechos con el equipo de seguridad que la empresa les proporciona.

3.-Instalaciones del área de producción: En cuanto a este factor, los trabajadores del área de producción mencionaron que las instalaciones donde realizan sus actividades si son las adecuadas para poder llevar a cabo de manera eficaz el proceso productivo y que hasta hoy en día la mayoría de ellos se encuentran satisfechos con las instalaciones de esta área.

Frederick Herzberg introduce a las instalaciones como parte de los factores higiénicos y engloba a estas como parte de las condiciones físicas y ambientales de la empresa.

4.-Sueldo: Un gran porcentaje de los trabajadores del área de producción mencionaron que el sueldo que perciben no es el suficiente para cubrir las necesidades básicas y por consiguiente les produce insatisfacción ya que consideran que la remuneración es inferior a lo justo. Herzberg determina a este factor como higiénico por la simple razón de que el sueldo siempre ha sido y seguirá siendo una obligación la cuál es respaldada por la ley y por lo tanto los trabajadores ya no lo consideran como un motivador necesario.

5.-Espacio físico del área de producción: Los resultados obtenidos en este aspecto fueron más equilibrado en comparación a otros pero aún así la mayoría de los trabajadores respondieron que el espacio físico donde realizan sus labores si es el suficiente, lo cual les produce satisfacción.

Con respecto a este factor higiénico, Herzberg lo sigue tomando como un subtema más dentro de las condiciones físicas y ambientales de trabajo.

6.-Ventilación del área de producción: Algo con lo que deben de contar todas las empresas que lleven a cabo un proceso de producción, es que la ventilación sea la adecuada y suficiente para que tanto el personal como el producto se encuentren a temperatura ambiente y así cualquiera de los dos no sufran algún daño físico.

El resultado de la investigación mostró que el personal está inconforme o insatisfecho con la ventilación con que cuenta el área de producción y este se refleja principalmente en que el desgaste físico de los trabajadores está fuera de lo normal por la alta temperatura que va en aumento durante la jornada por el calor intenso que emanan las máquinas. Nuevamente, Herzberg toma a este factor como parte de las condiciones físicas y ambientales de trabajo y que en este caso estas no son óptimas.

7.-Vestidores: En cuanto a los vestidores que la Chocolatera Moctezuma les proporciona a los trabajadores del área de producción, la mayoría respondió que les produce insatisfacción por el espacio reducido de estos, por las condiciones en que se encuentran y por el poco mantenimiento que se les da y Herzberg menciona que ya que el trabajo es una situación desagradable, lo menos que puede hacer la empresa es proporcionarle al trabajador condiciones físicas de trabajo de calidad para que éste vea al trabajo como una actividad que realiza por gusto y no por obligación.

➤ Factores Motivacionales de la Chocolatera Moctezuma.

1.-Capacitación: La gran parte de los trabajadores del área de producción respondieron con respecto a este factor motivacional, que es muy indispensable para ellos que se les capacite continuamente para que tengan la oportunidad de ir creciendo dentro de la empresa, así como también que los directivos estén contentos con ellos por la obtención de mejores resultados y notables mejorías en el desempeño de las actividades de los trabajadores. Por lo anteriormente mencionado se determina que a los trabajadores les ha producido satisfacción con las capacitaciones que la empresa les brinda y Herzberg, integra a este factor motivacional en el progreso profesional que van teniendo los trabajadores de cualquier empresa gracias a las capacitaciones.

2.-Forma de motivar: Con respecto a este factor, casi todos los trabajadores mencionaron que se encuentran muy inconformes y/o insatisfechos con la manera en que la Chocolatera los motiva porque saben que la Chocolatera puede motivarlos como años atrás pero simplemente no quieren y por consiguiente los trabajadores ya no dan el 100% de su potencial para realizar sus tareas.

Frederick Herzberg menciona que esto afecta considerablemente a las relaciones interpersonales, se crea un sentimiento de explotación en los trabajadores y aumentan los conflictos.

3.-Prestaciones adicionales a las de la ley: Con lo referente a este factor motivacional, los trabajadores del área de producción mencionaron que con que la empresa les otorgue las prestaciones que la ley obliga es más que suficiente, sin embargo la gran mayoría de ellos respondieron que estas prestaciones les produce insatisfacción por que hace algunos años tenían bonos por productividad que venía siendo una prestación adicional y un motivador para hacer aún mejor las cosas pero que actualmente la empresa los quito.

Herzberg menciona que todas aquellas prestaciones que otorga una empresa y que no son obligatorias, se convierten en reconocimientos para aquellos trabajadores que han dado más del 100% en la realización de sus tareas y este se vea reflejado en resultados.

4.-Relación con el jefe inmediato: Con respecto a este factor, más de la mitad de los trabajadores expresaron que la relación con sus jefes inmediatos les produce satisfacción, a una minoría insatisfacción y a unos cuantos no les afecta en lo absoluto si llevan o no una buena relación con el jefe inmediato, es decir, es indiferente para ellos.

Herzberg integra a este punto dentro del factor motivacional denominado como relaciones con el supervisor y que estas deben darse de buena manera para que los objetivos puedan ser alcanzados.

5.-Relación con los compañeros de trabajo: En cuanto al compañerismo que hay entre los trabajadores del área de producción de esta empresa, la mayoría mencionaron que les produce satisfacción, con un segundo lugar, otros mencionaron que no les importa tener una buena o no buena relación con sus compañeros y en tercer lugar, tan sólo unos cuantos mencionaron que les produce insatisfacción.

El señor Herzberg menciona en su teoría, que este aspecto contribuye de manera muy significativa para la formación de un ambiente laboral sano el cuán se ve reflejado en la productividad de la empresa.

6.-Aspectos de su trabajo que consideran importantes: Los trabajadores de la Chocolatera Moctezuma consideran muchos aspectos importantes para el buen desempeño de sus actividades, pero hubo tres en especial que no pueden faltar para que ellos se desenvuelvan de manera satisfactoria para el cumplimiento de sus funciones y los cuáles son el compañerismo en primer lugar, la motivación en segundo y en último lugar pero no menos importante el cumplimiento en el trabajo.

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Con base a la investigación realizada, se presentan a continuación los resultados del cuestionario aplicado al Director de Producción, con la finalidad de obtener datos que desde el punto de vista directivo nos permitan realizar un análisis más completo comparando el enfoque de los trabajadores y el enfoque del responsable del área de producción. Este análisis se realizará tomando también como base la teoría de Frederick Herzberg ya que es el eje central de la investigación.

1.- El director de producción me afirmó conocer perfectamente las medidas de seguridad e higiene que los trabajadores de esta área deben de tomar y mencionó que es indispensable saber de éstas para así en cualquier momento detectar alguna falta en estas medidas y así poder corregir de inmediato cualquier desviación en estas medidas y evitar cualquier peligro que ponga en riesgo la salud de los trabajadores.

2.- El director de producción respondió que estas medidas de seguridad e higiene les produce a los trabajadores satisfacción por el simple hecho de que saben que la empresa se preocupa por que todos conozcan estas medidas y así no corran ni el mínimo riesgo de sufrir algún accidente de cualquier tipo por falta de información acerca de los cuidados que deben de tener en la realización de sus tareas.

3.- En cuanto al equipo que la empresa les da a sus trabajadores para que realicen sus actividades, el director de producción respondió que todo el personal sí cuenta con el equipo adecuado para realizar sus actividades por que de no ser así, inmediatamente se vería reflejado por las molestias físicas que llegarían a tener los trabajadores.

4.- Continuando con lo referente al equipo de trabajo con el que cuentan los trabajadores de esta área, el director respondió que a los trabajadores les produce satisfacción el equipo con el que cuentan actualmente y menciona que esto se refleja en el desempeño que tienen en sus tareas, el entusiasmo con que laboran y sobre todo la confianza con que realizan sus labores y esto se debe a que ellos están contentos por que tienen un equipo de trabajo adecuado y de calidad.

5.- En cuanto a las instalaciones del área de producción, el director de esta área expresó que éstas son adecuadas para el tipo de proceso de producción que realiza la empresa, sin embargo mencionó que éstas podrían ser mejores en algunas secciones para un mejor desempeño de los trabajadores.

6.- El director de esta área mencionó, que las instalaciones donde el personal operario realiza sus actividades, les produce satisfacción ya que con el transcurso de los años la Chocolatera ha invertido demasiado en el mejoramiento de las instalaciones con el propósito de que al trabajador le agrade el lugar donde trabaja y por lo tanto su rendimiento en la realización de sus tareas sea de calidad.

7.- Con respecto al espacio físico con el que cuenta el área de producción, el director respondió que éste no es el suficiente debido a la creación de nuevos productos que por lo tanto ha implicado la compra de nueva maquinaria y contratación de más personal que por consecuencia se han tenido que reducir el espacio físico de algunas secciones para la instalación de nueva maquinaria y por supuesto el espacio suficiente para el personal operario.

8.- Siguiendo con el tema del espacio físico del área de producción y con base a lo anteriormente mencionado por el director, lógicamente nos afirmó que este espacio con el que cuentan los trabajadores de esta área les produce insatisfacción por que se han quejado que algunas secciones son tan pequeñas que hasta se les dificulta caminar tanto entre la maquinaria como entre sus compañeros y eso los tiene inquietos y muy preocupados por que dicen que al mínimo error alguno de ellos pueden sufrir graves accidentes y eso es muy estresante y al mismo tiempo no les permite laborar eficazmente.

9.- El director de producción mencionó que el tipo de ventilación con la que cuenta el área de producción tomando en cuenta la cantidad de maquinaria y de personal, éste no es el adecuado ya que algunas secciones son reducidas y con la cantidad de calor que generan las máquinas y de personal, este no es el suficiente y por lo tanto provoca que toda el área de producción se encuentre a una temperatura alta.

10.- Una vez que el director mencionó que el tipo de ventilación no es la adecuada, queda por demás decir que a los trabajadores les produce insatisfacción, debido a que mientras avanza el día y las maquinarias están prendidas gran cantidad de horas, se va generando mucho calor debido a la escasa ventilación con la que cuentan y también mencionó que en varias ocasiones sobre todo en temporada de calor, los trabajadores han tenido que interrumpir sus labores por que es tan alta la temperatura que se sienten mal y no pueden seguir y por lo tanto tienen que salir a tomar aire fresco y esperar a que se ventile un poco el área.

11.- En cuanto a los vestidores que la empresa les proporciona a los trabajadores del área de producción, el director mencionó que con el simple hecho de que es una prestación adicional a ellos automáticamente les produce satisfacción a los trabajadores porque así tienen la posibilidad de asearse y guardar su ropa de trabajo al finalizar la jornada laboral y además que cuentan con los servicios suficientes y las condiciones de éstos son bastante óptimas ya que la empresa les da un mantenimiento continuo y está abierta a recibir sugerencias por parte del personal para mejorarlos aún mas.

12.- La capacitación que ha recibido el personal de producción le ha parecido bastante satisfactoria tanto para ellos como para la empresa por que se ha reflejado en el alcance de metas productivas en menor tiempo y eso les avanza en la siguiente serie de producción y al mismo tiempo les permite que ante cualquier anomalía que se presente tener el tiempo suficiente para hacer las debidas correcciones sin sufrir atrasos en la producción.

13.- El director de producción cree que la manera en que la empresa motiva actualmente a los trabajadores de esta área para que mejoren sus funciones les produce insatisfacción porque antes, los trabajadores recibían bonos por productividad cuando terminaban la producción antes de tiempo o que producían más de la cuenta al termino del lapso de tiempo acordado para esa serie de producción pero lo malo es, que desde hace un tiempo considerable, la empresa ha dejado de premiar al personal con bonos por productividad por razones desconocidas.

14.- Con respecto al sueldo que perciben los trabajadores de esta área, el director de producción considera que sí es el justo y suficiente para que puedan satisfacer sus necesidades básicas y una de las formas en que la empresa lo ha comprobado es que si no fuera justo ni suficiente, entonces no tendrían un índice tan bajo de rotación de personal y el cual es el más bajo de todas las áreas que conforman a la empresa.

15.- A pesar de que el sueldo que perciben los trabajadores de esta área, les permite satisfacer necesidades básicas, el director de producción cree que a la mayoría de ellos les produce insatisfacción porque simplemente siempre están buscando la forma de ganar más para no satisfacer solamente necesidades básicas sino también satisfacer deseos que vienen siendo necesidades no básicas.

16.- Con respecto a las prestaciones adicionales que la empresa les otorga a los trabajadores de esta área y que son las mismas para todos, el director está totalmente seguro de que estas les produce satisfacción a los trabajadores porque al saber ellos que no es obligación de la empresa otorgárselas y que se las den están felices con la empresa y provocan un sentimiento de estar más identificados con la empresa, es decir, ponerse realmente la camiseta de la compañía y eso ayuda considerablemente a motivarlos para que realicen sus tareas con mayor eficacia a lo normalmente acostumbrado.

17.- El director de producción expresó que sus relaciones con los jefes de las diferentes subáreas que integran al departamento de producción, le producen insatisfacción porque casi todo el tiempo los problemas se originan por la mala comunicación que tienen ellos con sus subordinados y por lo tanto tiene que estar constantemente inculcando tanto a los jefes de las subáreas como a sus subordinados de lo importante que es tener una buena comunicación ya que si ésta es buena las cosas se hacen bien y a la primera pero menciona, que es un proceso difícil y más cuando el jefe-subordinado tiene diferencias que los han alejado y por lo tanto reciben indicaciones de terceros las cuáles no son 100% confiables.

18.- Con lo referente a la relación que tiene el director de producción con el personal operario de esta área, mencionó que es indispensable tener un buen compañerismo con ellos, ya que el personal de esta área viene siendo el corazón de la empresa y además, que teniendo una buena relación con ellos,

se pueden conocer cuáles son realmente sus inquietudes, problemas laborales, ideas y sugerencias para así tratar de ayudarles lo mejor posible y que el rendimiento en sus funciones no se vea afectado.

19.- En cuanto a la forma en que el director de producción dirige al personal de de esta área en general, contestó que el esta seguro que les produce satisfacción ya que siempre ha sido lo más considerado posible con ellos tanto laboralmente como humanamente y ese es un aspecto que ellos toman muy en cuenta para realizar adecuadamente su programa de actividades asignadas, las cuales tienen que cumplir de la manera mas eficaz que pueda para lograr alcanzar los objetivos de la empresa.

CONCLUSIONES

Se pudo observar en la presente investigación, que tanto los factores motivacionales como los higiénicos repercuten en el tipo de clima organizacional que se tiene en esta empresa, a tal grado, de que si se llega a utilizar incorrectamente alguno de estos factores, inmediatamente se hace notar en el desempeño de los trabajadores y lógicamente los objetivos de la organización no se alcanzan.

La mayoría de los trabajadores del área de producción respondieron que los **factores motivacionales e higiénicos** que la Chocolatera Moctezuma utiliza, han sido hasta hoy en día los pilares principales de la organización para que esta cuente con un clima laboral agradable y para que ellos desempeñen de manera eficiente sus tareas y por consiguiente los resultados han sido tan buenos, que se ha sobrepasado el mínimo exigido por la empresa y es por eso que la Chocolatera Moctezuma lleva a cabo continuos seguimientos y estudios que les permitan establecer nuevos factores motivacionales e higiénicos para que los trabajadores se sientan aún mas satisfechos con su trabajo y así sus actividades sean realizadas con la mayor calidad posible de tal manera que la empresa en general se vea beneficiada.

Algunos de los **factores motivacionales e higiénicos** por los que más se preocupa la empresa por mantener y fomentar a los trabajadores de esta área, son el buen compañerismo, buenas relaciones con sus jefes inmediatos, que las instalaciones siempre se encuentren en excelentes condiciones al igual que sus equipos de trabajo y sobre todo, las medidas de seguridad y la continua capacitación son dos de los varios factores que mas recalca la Chocolatera ya que a través de estos, el trabajador se da cuenta de que la organización se preocupa por tener un personal con gran confianza, capacidad y habilidoso en la realización de sus actividades y esto es un gran ejemplo para las empresas reflexionen sobre la perspectiva que tienen sobre la capacitación, es decir, que lo ven como un gasto y no como una inversión.

En fin, se puede decir que la teoría de Frederick Herzberg es utilizada por la mayoría de las empresas a nivel mundial debido a que esta parte de la idea de que la relación del individuo con su trabajo es básica y que su actitud ante el mismo puede depender del éxito o fracaso. Se debe recalcar, que cualquier empresa que utilice alguna teoría motivacional debe dedicar especial atención a conocer cuales son las necesidades de aquellos con quién se relacionan en la empresa, es decir, el equipo de trabajo que se desea motivar y solo así se podrá ajustar de manera eficaz las tareas e incentivos (físicos y psicológicos) para motivarlos de la manera mas adecuada.

En los estudios y análisis realizados en el presente, acerca de la ***influencia de los factores motivacionales e higiénicos en el ambiente laboral del área de producción de la Chocolatera Moctezuma***, se llegó a la conclusión de que estos sí influyen en el ambiente laboral de esta área y se optó por escoger la teoría de Frederick Herzberg por que de acuerdo al perfil del personal con el que cuenta la Chocolatera en esta área y el tipo de actividades que se realizan son muy semejantes con lo que Frederick Herzberg manifiesta en su teoría, además, sería bueno mencionar que esta teoría es la más utilizada por empresas de todo el mundo por la simple razón de que es sencilla de aplicar, por su facilidad de comprensión y por el gran prestigio que se ha ganado por servir de base a nuevas teorías.

BIBLIOGRAFÍA

- 1.- KOONTZ, Harold / WEIHRICH, Heinz, **Administración: Una Perspectiva Global**, MC GRAW HILL, décima edición, México, 1998.

- 2.- REYES, Ponce Agustín, **Administración de Personal**, LIMUSA, trigésima reimpresión, México, 2000.

- 3.- LARIS, Casillas Javier, **Administración Integral**, CONTINENTAL, décimo primera reimpresión, México, 1995.

- 4.- BOLLAND, Eric / HOFER, Charles, **Las Empresas del Futuro**, OXFORD, primera edición, México, 2001.

- 5.- ARIAS, Galicia Fernando, **Administración de Recursos Humanos**, TRILLAS, cuarta edición, México, 1996.

- 6.- HERNANDEZ y RODRIGUEZ, Sergio, **Administración de Recursos Humanos**, TRILLAS, segunda edición, México, 1997.

- 7.- FERNANDEZ, Arena José Antonio, **El Proceso Administrativo**, DIANA, primera edición, México, 1991.

INTERNET

- 1.- **WWW.NAFIN.COM.MX**

- 2.- **WWW.APUNTES.COM**

CUESTIONARIO PARA EL PERSONAL OPERARIO DE LA CHOCOLATERA
MOCTEZUMA

1.- ¿Conoce usted las medidas de seguridad e higiene que se deben de tomar en la empresa en términos generales?

Sí

No

2.- ¿Cree usted que estas medidas de seguridad e higiene que se deben de tomar le producen satisfacción o insatisfacción?

Satisfacción

Insatisfacción

Indiferente

3.- ¿Cuenta con el equipo de seguridad adecuado para realizar sus actividades?

Sí

No

4.- ¿El tipo de equipo de trabajo con el que cuenta le produce satisfacción o insatisfacción?

Satisfacción

Insatisfacción

Indiferente

5.- ¿Las instalaciones donde usted realiza sus labores son las adecuadas para estas?

Sí

No

6.- ¿Las instalaciones donde usted realiza sus actividades le producen satisfacción o insatisfacción?

Satisfacción

Insatisfacción

Indiferente

7.- ¿El espacio físico con el que cuenta el área de producción es suficiente?

Sí

No

8.- ¿El espacio físico del área de producción le produce satisfacción o insatisfacción?

Satisfacción

Insatisfacción

Indiferente

**CUESTIONARIO PARA EL DIRECTOR DE PRODUCCIÓN DE LA
CHOCOLATERA MOCTEZUMA**

1.- ¿Conoce usted las medidas de seguridad e higiene que deben de tomar los trabajadores del área de producción en general?

Sí

No

2.- ¿Cree usted que estas medidas de seguridad e higiene que deben de seguir le producen satisfacción o insatisfacción a los trabajadores?

Satisfacción

Insatisfacción

Indiferente

3.- ¿Cree usted que el equipo que se les proporciona a los trabajadores para realizar sus actividades es el adecuado?

Sí

No

4.- ¿Cree que el equipo de trabajo con el que cuentan los trabajadores les produce satisfacción o insatisfacción?

Satisfacción

Insatisfacción

Indiferente

5.- ¿En cuanto a las instalaciones del área de producción, cree que estas son las adecuadas para el tipo de actividades que se llevan a cabo en esta área?

Sí

No

6.- ¿Las instalaciones donde el personal operario del área de producción realiza sus actividades le producirán a éstos satisfacción o insatisfacción?

Satisfacción

Insatisfacción

Indiferente

7.- ¿Cree usted que el espacio físico con el que se cuenta en el área de producción es el suficiente?

Sí

No

8.- ¿El espacio físico que tiene el área de producción cree que le produce satisfacción o insatisfacción a los trabajadores?

Satisfacción

Insatisfacción

Indiferente

9.- ¿El tipo de ventilación que tienen en el área de producción es el adecuado tomando en cuenta el espacio físico y la cantidad tanto de trabajadores como de maquinaria?

Si

No

10.- ¿Cree usted que el tipo de ventilación con la que cuenta el área de producción produce satisfacción o insatisfacción a los trabajadores?

Satisfacción

Insatisfacción

Indiferente

11.- ¿Los vestidores que la empresa les proporciona a los trabajadores para su aseo personal y para guardar su equipo les produce satisfacción o insatisfacción?

Satisfacción

Insatisfacción

Indiferente

12.- ¿La capacitación que han recibido para mejorar su desempeño, les ha producido satisfacción o insatisfacción?

Satisfacción

Insatisfacción

Indiferente

13.- ¿La manera en que la empresa motiva a los trabajadores de esta área para que mejoren en sus funciones cree que les produce satisfacción o insatisfacción?

Satisfacción

Insatisfacción

Indiferente

14.- ¿Cree usted que el sueldo que perciben estos trabajadores es justo y suficiente para satisfacer necesidades básicas?

Si

No

15.- ¿El sueldo que perciben les dará satisfacción o insatisfacción?

Satisfacción

Insatisfacción

Indiferente

16.- ¿Las prestaciones adicionales a las de la ley que la empresa les otorga, les producen satisfacción o insatisfacción?

Satisfacción

Insatisfacción

Indiferente

17.- ¿Su relación con los jefes de las subáreas que integran al departamento de producción le producen satisfacción o insatisfacción?

Satisfacción

Insatisfacción

Indiferente

18.- ¿La relación con el personal operario de esta área le produce satisfacción o insatisfacción?

Satisfacción

Insatisfacción

Indiferente

19.- ¿La forma en que usted dirige a los trabajadores del área de producción en general, cree usted que les produce satisfacción o insatisfacción?

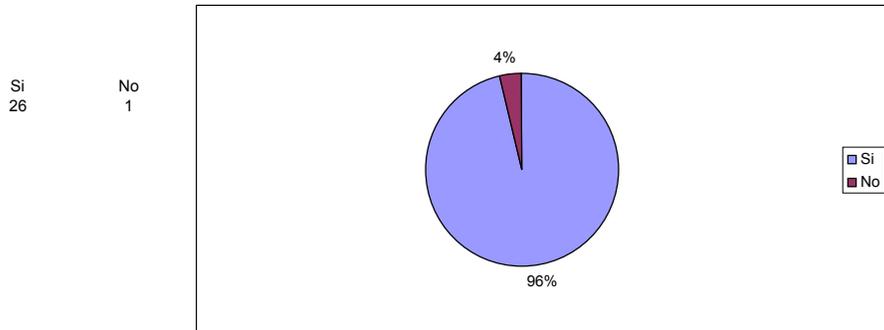
Satisfacción

Insatisfacción

Indiferente

GRÁFICA No. 1

1.-¿Conoce usted las medidas de seguridad e higiene que se deben de tomar en la empresa en términos generales?

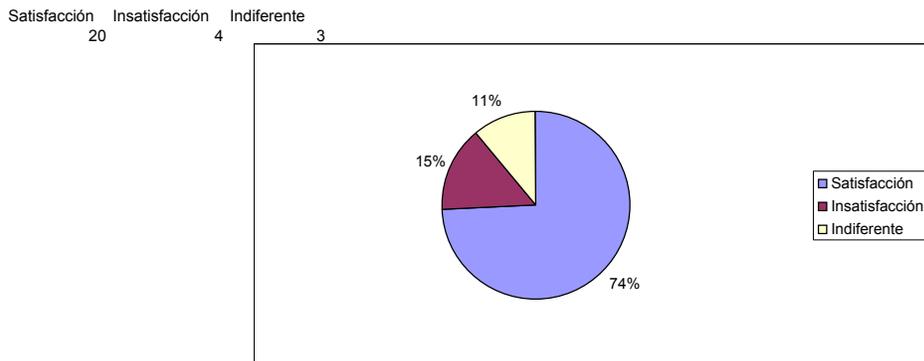


Fuente: Investigación propia, 2005.

Con respecto al conocimiento sobre las medidas de seguridad e higiene que el personal operario debe de tomar, se puede observar que el 96% de ellos si tienen conocimiento de estas medidas y un 4% de ellos no saben sobre estas medidas de seguridad e higienen que deben de seguir.

GRÁFICA No. 2

2.- ¿Cree usted que estas medidas de seguridad e higiene que se deben de tomar le producen satisfacción o insatisfacción?



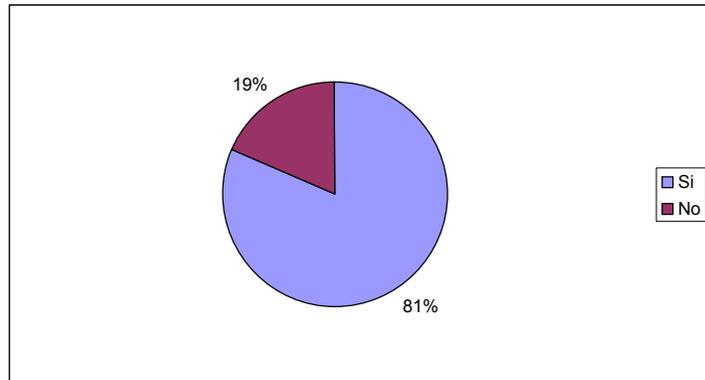
Fuente: Investigación propia, 2005.

Como se puede observar, esta gráfica nos indica que al 74% de los trabajadores les produce satisfacción las medidas de seguridad e higienen que deben de seguir; al 15% de los trabajadores les produce insatisfacción tomar estas medidas y al 11% restante de los trabajadores se les hace indiferente tomar estas medidas de seguridad e higiene.

GRÁFICA No. 3

3.-¿Cuenta usted con el equipo de seguridad adecuado para realizar sus actividades?

Si	No
22	5



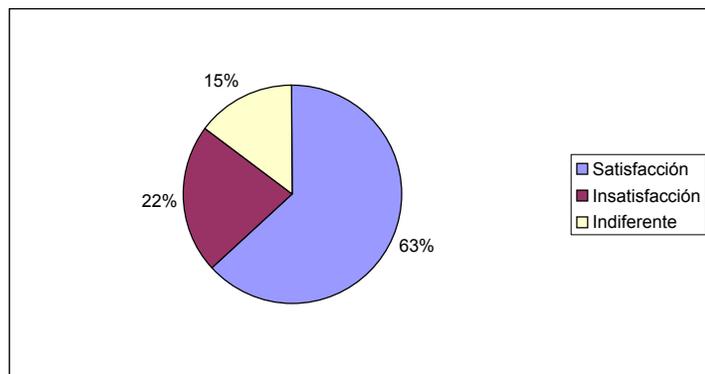
Fuente: Investigación propia, 2005.

Lo referente al equipo de seguridad para los trabajadores, el 81% de ellos mencionaron que sí es el adecuado y el 19% dijo que el equipo no era el adecuado.

GRÁFICA No. 4

4.-¿El tipo de equipo de trabajo con el que cuenta le produce satisfacción o insatisfacción?

Satisfacción	Insatisfacción	Indiferente
17	6	4

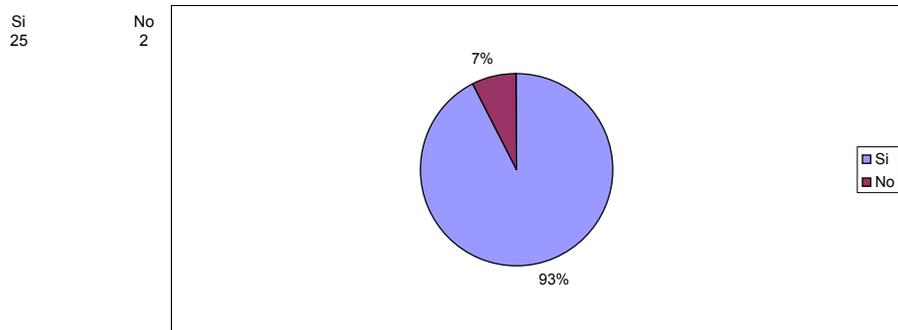


Fuente: Investigación propia, 2005.

Con respecto a la satisfacción, satisfacción o indiferencia que el equipo de trabajo les produce, el 63% de los trabajadores respondieron que les producía satisfacción, al 22% insatisfacción y al 15% restante es indiferente.

GRÁFICA No. 5

5.-¿Las instalaciones donde usted realiza sus labores son las adecuadas?

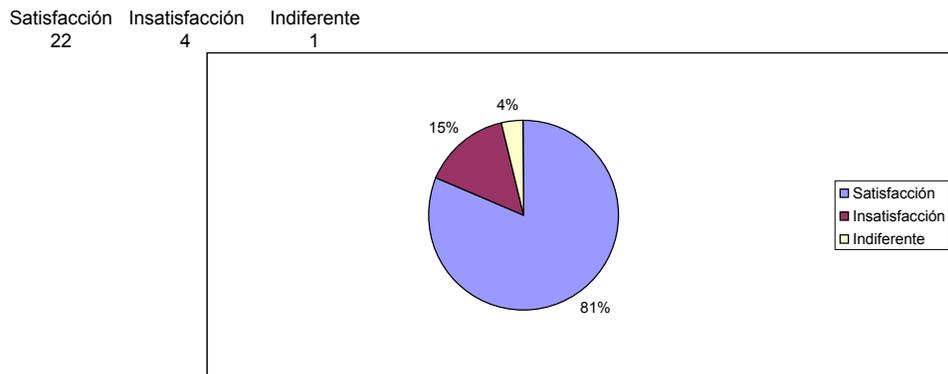


Fuente: Investigación propia, 2005.

Como se puede observar, el 93% de los trabajadores dicen que son adecuadas las instalaciones donde realizan sus actividades y al 7% de ellos mencionaron que no son adecuadas las instalaciones.

GRÁFICA No. 6

6.-¿Las instalaciones donde usted realiza sus actividades le producen satisfacción o insatisfacción?



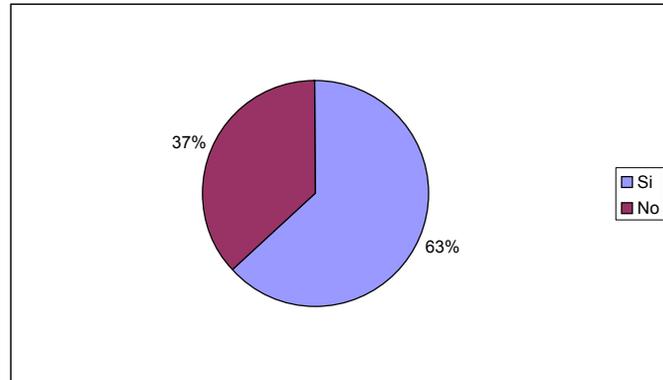
Fuente: Investigación propia, 2005.

En cuanto a la satisfacción o insatisfacción que los trabajadores sienten sobre las instalaciones donde realizan sus actividades, el 81% de ellos respondieron que les produce satisfacción, al 15% les produce insatisfacción y únicamente al 4% se les hace indiferente.

GRÁFICA No. 7

7.-¿El espacio físico con el que cuenta el área de producción es el suficiente?

Si	No
17	10



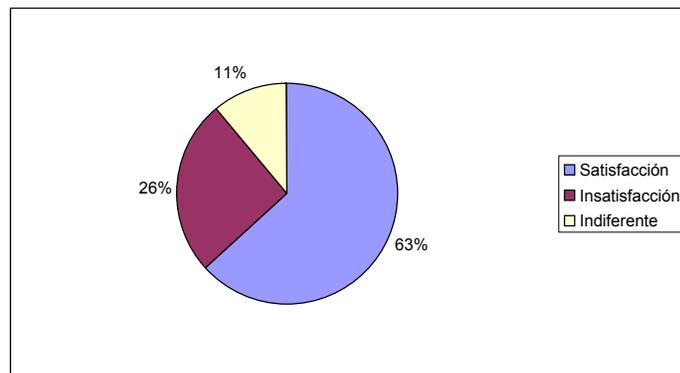
Fuente: Investigación propia, 2005.

Con respecto al espacio físico del área de producción, el 63% de los trabajadores dijeron que sí es el suficiente y el 37% respondieron que no es suficiente el espacio físico con el que cuentan.

GRÁFICA No. 8

8.-¿El espacio físico del área de producción le produce satisfacción o insatisfacción?

Satisfacción	Insatisfacción	Indiferente
17	7	3



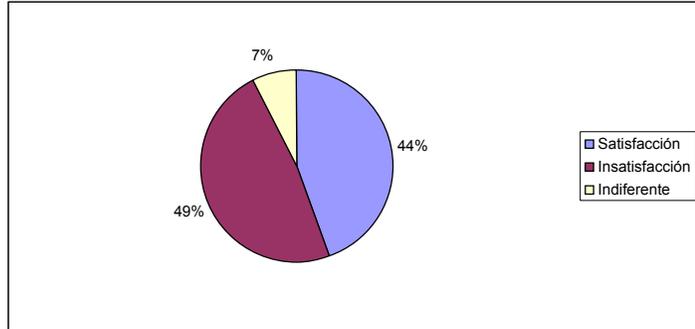
Fuente: Investigación propia, 2005.

Como se puede observar, al 63% de los trabajadores de la Chocolatera les produce satisfacción el espacio físico con el que cuentan, al 26% insatisfacción y al 11% restante es indiferente.

GRÁFICA No. 9

9.-¿El tipo de ventilación con la que cuenta el área de producción le produce satisfacción o insatisfacción?

Satisfacción Insatisfacción Indiferente
12 13 2



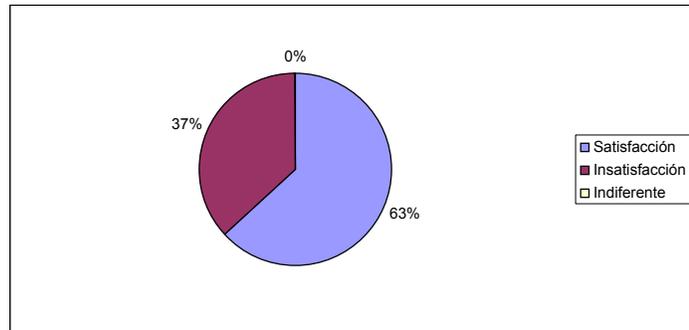
Fuente: Investigación propia, 2005.

En cuanto a la ventilación con la que cuentan en el área de producción los trabajadores, el 44% de ellos mencionaron estar satisfechos con el tipo de ventilación, el 49% dijeron que les producía insatisfacción y al 7% se les hacía indiferente.

GRÁFICA No. 10

10.-¿Los vestidores que la empresa les proporciona para su aseo personal y para guardar su equipo le produce satisfacción o insatisfacción?

Satisfacción Insatisfacción Indiferente
17 10 0



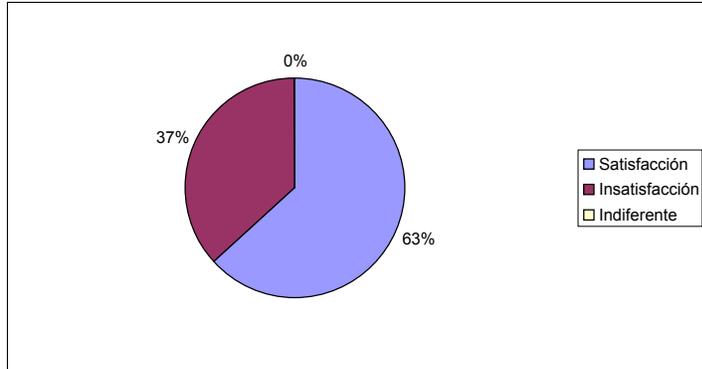
Fuente: Investigación propia, 2005.

Con respecto a los vestidores que la Chocolatera les proporciona a sus trabajadores, el 63% de ellos mencionaron que les produce satisfacción y al 37% les produce insatisfacción.

GRÁFICA No. 11

11.-¿La capacitación que ha recibido le ha producido satisfacción o insatisfacción?

Satisfacción	Insatisfacción	Indiferente
17	10	0



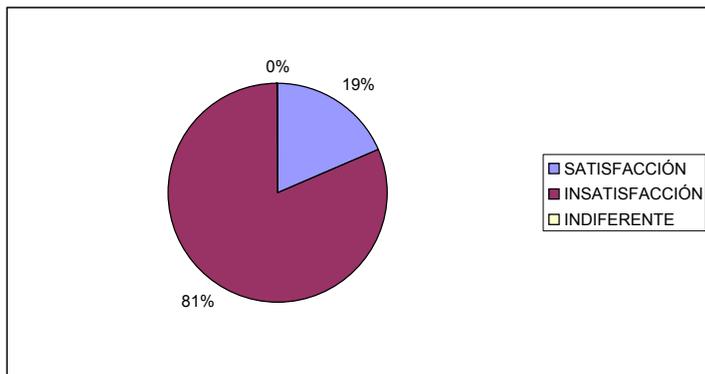
Fuente: Investigación propia, 2005.

Con lo referente a la capacitación que han recibido los trabajadores del área de producción, el 63% de los trabajadores respondieron que les ha producido satisfacción y al 37% les ha producido insatisfacción.

GRÁFICA No. 12

12.-¿La manera en que la empresa lo motiva para que desempeñe mejor sus funciones le produce satisfacción o insatisfacción?

SATISFACCIÓN	INSATISFACCIÓN	INDIFERENTE
5	22	0



Fuente: Investigación propia, 2005.

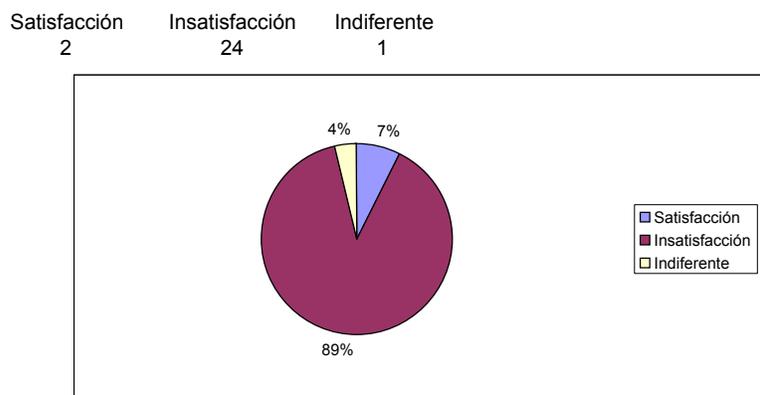
En cuanto a la forma en que la Chocolatera motiva a sus trabajadores, el 19% de ellos mencionaron que están satisfechos y al 81% de los trabajadores les produce insatisfacción la manera en que los motiva.

tjad

satisfec

GRÁFICA No. 13

13.-¿El sueldo que percibe le produce satisfacción o insatisfacción?

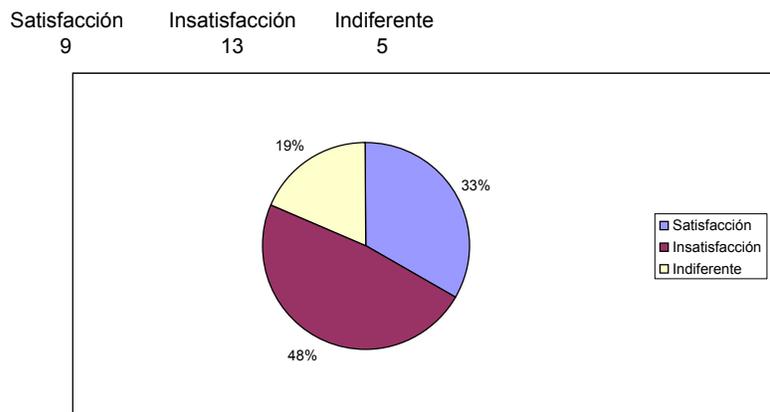


Fuente: Investigación propia, 2005.

En cuanto al sueldo que percibe el personal del área de producción, se puede observar que el 7% de los trabajadores están satisfechos con el sueldo que reciben; al 89% de ellos les produce insatisfacción el sueldo que perciben y para un 4% es indiferente el sueldo que ganan.

GRÁFICA No. 14

14.-¿Las prestaciones adicionales a las de la ley que la empresa le otorga, le producen satisfacción o insatisfacción?



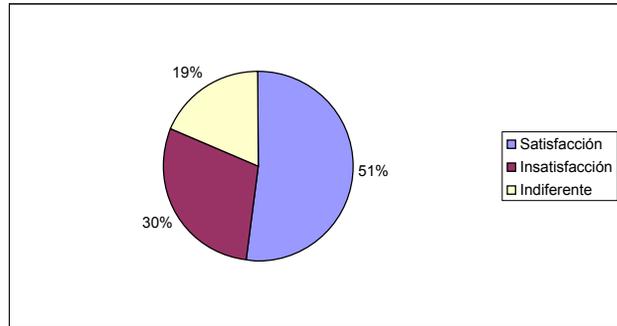
Fuente: Investigación propia, 2005

Con respecto a las prestaciones extras que la empresa les otorga a los trabajadores, al 33% de ellos les produce satisfacción estas prestaciones, al 48% les produce insatisfacción y al 19% se les hace indiferente.

GRÁFICA No. 15

15.-¿La relación con su jefe inmediato le produce satisfacción o insatisfacción?

Satisfacción	Insatisfacción	Indiferente
14	8	5



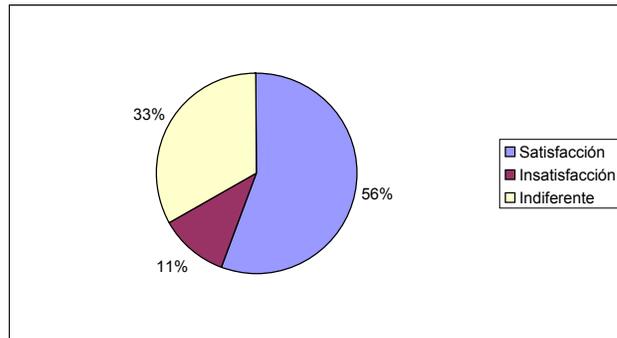
Fuente: Investigación propia, 2005.

Con respecto a la relación que tienen los trabajadores del área de producción con sus jefes inmediatos, el 51% respondieron que les produce satisfacción la relación que llevan con su jefe inmediato, el 30% de ellos mencionaron que no están satisfechos con la relación que llevan con su jefe inmediato y al 19% restante se les hace indiferente.

GRÁFICA No. 16

16.-¿La relación con sus compañeros de trabajo le produce satisfacción o insatisfacción?

Satisfacción	Insatisfacción	Indiferente
15	3	9



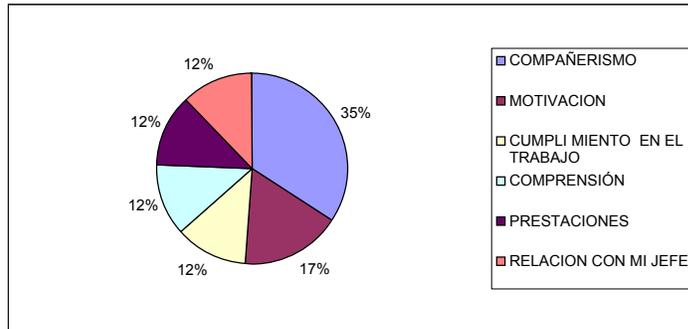
Fuente: Investigación propia, 2005.

En cuanto al compañerismo que se vive en el área de producción, se puede observar en la gráfica que al 56% de los trabajadores les produce satisfacción su relación con los demás compañeros, al 11% les produce insatisfacción la relación que tienen con sus compañeros y al 33% les es indiferente.

GRÁFICA No. 17

17.-¿En general, mencione tres aspectos de su trabajo que para usted son muy importantes?

COMPAÑERISMO	MOTIVACION	CUMPLI MIENTO EN EL TRABAJO	COMPRESIÓN	PRESTACIONES	RELACION CON MI JEFE
14	7	5	5	5	5



Fuente: Investigación propia, 2005.

En cuanto a los aspectos de trabajo más importantes para los trabajadores, el 35% de ellos mencionaron que el compañerismo es el principal aspecto en su trabajo, en segundo lugar con un 17% esta la forma en que la empresa los motiva y por último con un cuádruple empate equivalente a un 12% esta el cumplimiento en el trabajo, la comprensión, las prestaciones y la relación con el jefe.