



Universidad de Sotavento A.C.



ESTUDIOS INCORPORADOS A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

**“LA MOTIVACIÓN HUMANA EN LA PEQUEÑA EMPRESA LA
GUADALUPANA COMO FACTOR DE ÉXITO PARA LOGRAR UN
SERVICIO DE CALIDAD”**

TESIS PROFESIONAL

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:

BLANCA ESTELA IBARRA JIMÉNEZ

ASESOR DE TESIS:

LIC. RUBÈN CUSTODIO HERNÁNDEZ

Villahermosa, Tabasco, 2009



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

Con todo mi esfuerzo, afecto y amor dedico esta tesis a todos aquellos que me impulsaron y fueron motivo de inspiración emocional y espiritual, en especial a Dios por darme vida y la oportunidad de regalarles este esfuerzo a mis padres por ser lo que son, mis padres!!

“si en tus aflicciones un alma has de ayudar, de ti muy cerca yo prometo estar”

(Ira Stanphill.)

Agradecimientos

Agradezco a Dios darle sentido a mi vida, por poner en mi camino maravillosas personas como lo son mi Madre y mi Padre, a quien de manera muy especial quiero agradecerles el haber confiado en todo momento en mi y las capacidades que ellos en su momento me reconocieron, y a través de estas líneas quiero expresarles un sentimiento mas allá de agradecimiento, el sentimiento de amor y comprensión que para una persona como yo resulta tan difícil demostrar diciéndoles que los amo.

De igual manera quiero agradecer a mi hija Ericka por sus besos, abrazos y por ser un gran motivo que me impulsa día a día para continuar con mis metas profesionales y sobre todo que me permita hacerla sentirse orgullosa de su mami.

No olvidando a la institución que me vio nacer después de cada batalla con mis problemas personales, a la Universidad de Sotavento en la que a través de sus aulas y maestros compartí tan maravillosos momentos que me han enseñado a vivir. En especial quiero agradecer al profesor Oleat (qpd) que con sus palabras y el paso del tiempo me enseñó a aceptar que Dios no se equivoca y que tenía que ser feliz. Y en especial a la Lic. Enriqueta y al Lic. Eden por guiarme en este proyecto de tesis y alentarme.

Sin olvidar esa esperanza de vida que Dios puso en mí camino.

Gracias a todos, y sobre todo a mis amigos, Ángeles, Luis, Leonardo, Moisés, Rosita; por aquellos bellos momentos dentro y fuera de las aulas de estudio.

INDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPITULO I	
GENERALIDADES DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS	
1.1 CONCEPTUALIZACION DE LA PEQUEÑA EMPRESA.....	2
1.2 CARACTERÍSTICAS DE LA PEQUEÑA EMPRESA.....	4
1.3 VENTAJAS DE LA PEQUEÑA EMPRESA.....	6
1.4 DESVENTAJAS DE LA PEQUEÑA EMPRESA.....	6
CAPITULO II	
CONCEPTO DE MOTIVACIÓN Y TEORÍAS MOTIVACIONALES	
2.1 CONCEPTO DE MOTIVACION.....	8
2.2 CONCEPTO DE SATISFACCION.....	9
2.2.1 DIFERENCIA ENTRE MOTIVACION Y SATISFACCION.....	9
2.3 ASPECTOS DE LA MOTIVACION.....	10
2.4 PATRON DEL COMPORTAMIENTO HUMANO.....	11
2.5 PROCESO DE MOTIVACION	12
2.6 MOTIVACION LABORAL.....	13
2.7 INFLUENCIA DEL GRUPO EN LA MOTIVACION LABORAL.....	17
2.8 IMPORTANCIA DEL GERENTE EN LA MOTIVACION LABORAL.....	18
2.9 MEDICION DEL DESEMPEÑO DEL EMPLEADO.....	19
2.10 TEORÍAS MOTIVACIONALES.....	21
2.10.1 TEORIA DE LA JERARQUIA DE LAS NECESIDADES DE MASLOW.....	22
2.10.2 TEORIA DE LAS NECESIDADES APRENDIDAS DE McCLELLAND´S.....	23
2.10.2.1 CONCEPTUALIZACION DE LA TEORIA DE LAS NECESIDADES.....	23
2.10.3 TEORÍA DEL MODELO JERARQUICO DE ALDERFER (ERC).....	25

2.10.3.1 FUNCION DE LA TEORIA ERC.....	26
2.10.3.2 PRINCIPIO DE FRUSTRACION-REGRESION EN LA TEORIA ERG.....	26
2.10.4 TEORÍA DE LOS FACTORES DE HERZBERG.....	27
2.10.4.1 LOS DOS FACTORES EN LA TEORIA.....	27
2.10.5 TEORIA DE LA EQUIDAD DE ADAMS.....	28
2.10.6 TEORÍA DE LAS EXPECTATIVAS DE VROOM.....	29
2.10.6.1 CREENCIAS DE LA TEORIA DE LAS EXPECTATIVAS.....	31
2.10.7 TEORÍA DEL REFUERZO DE SKINNER.....	31
2.10.8 TEORÍA DEL ESTABLECIMIENTO DE METAS.....	32

CAPITULO III

SITUACIÓN ACTUAL DE LA ABARROTERA LA GUADALUPANA Y METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 ANTECEDENTES.....	34
3.2 MISIÓN Y VISIÓN.....	34
3.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	34
3.4 LOCALIZACIÓN.....	35
3.4.1 MACROLOCALIZACION.....	35
3.4.2 MICROLOCALIZACION.....	35
3.5 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	36
3.5.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	37
3.5.2 JUSTIFICACIÓN.....	39
3.5.3 OBJETIVOS GENERALES.....	39
3.5.3.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	40
3.5.4 TÉCNICAS DE LA INVESTIGACIÓN.....	40
3.5.5 DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA.....	41
3.5.6 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.....	41
3.5.7 SITUACION ACTUAL DE LA EMPRESA.....	50

3.5.8 ANALISIS DE LA ENTREVISTA AL GERENTE.....	50
---	----

CAPITULO IV

PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN

4.1 DISEÑO DE LA PROPUESTA.....	53
4.2 OBJETIVO DE LA PROPUESTA.....	55
4.3 BENEFICIOS DE LA PROPUESTA.....	55
4.4 DESCRIPCION DE LA PROPUESTA.....	56
4.5 PRESUPUESTO DE LA PROPUESTA.....	56
CONCLUSIONES.....	57
GLOSARIO.....	58
ANEXOS.....	61
BIBLIOGRAFIA.....	65

INTRODUCCION

La función de los elementos de una empresa dirige la atención al reconocimiento de los problemas administrativos desde la aplicación de los recursos humanos.

Los recursos humanos como pieza esencial de una empresa son aquellos que permiten a través de su esfuerzo y comportamiento su funcionamiento y éxito.

Conocer y aplicar todo aquello que motive la acción humana es vital para implantar un sistema de vida empresarial.

Toda empresa puede ampliar sus capacidades, proporcionando oportunidades para satisfacer sus necesidades; mediante las mejoras en el desempeño de las actividades que realice su personal por medio de la motivación.

La fuerza de trabajo es un recurso extraordinario en todo organismo empresarial; ningún otro requiere tantos y tan variados conocimientos para hacer buen uso de él. El comportamiento de los empleados se puede predecir, pero también cambiar a situaciones manejables.

Una administración competente de recursos humanos requiere información sobre lo que sucede con sus empleados cuando tienen nuevas experiencias, tanto en el ámbito laboral como en el personal; ya que sin estos datos es imposible abordar la comunicación e interacción entre ambos.

Los problemas que enfrentan las pequeñas empresas en cuestión de actitud, reflejan la ausencia e irresponsabilidad del personal en general.

Una tarea primordial de cualquier empresario es hacer que el personal contribuya con actividades que ayuden a lograr las metas de la organización, es importante mencionar que para dirigir las actividades deseadas, se necesita saber lo que induce al personal a realizar sus funciones y que les motiva.

A través de la motivación se pueden lograr muchas expectativas, y este caso en particular es necesario dar a conocer las ventajas que podrán encaminar a las empresas de cualquier magnitud a alcanzar el éxito.

CAPITULO I

GENERALIDADES DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS

Las pequeñas empresas son una importante fuente económica en los diversos países donde existen, y como muchos autores lo mencionan es la base de las medianas y grandes empresas.

Por consiguiente resulta relevante dar a conocer como se define la pequeña empresa, cuales son las características que la hacen diferente, sus ventajas y desventajas y que situaciones permiten su creación.

1.1 CONCEPTUALIZACION DE LA PEQUEÑA EMPRESA

“Los grandes negocios, son pequeños negocios que triunfaron”¹

El termino “pequeño” es relativo en el mundo empresarial, porque depende de diversos factores como la realidad económica, social y demográfica de cada región, país e incluso ciudad, “en México la pequeña empresa, tiene un rango de 31-100 trabajadores para la industria; para las empresas de servicios el rango es de 21-50 y para las de comercio su rango es de 6-20”², mientras que para Estados Unidos, Colombia y Perú el limite del rango varia según sea el giro y las condiciones del ambiente externo.

En algunos países se toma en cuenta otros factores que determinan a la pequeña empresa. Por ejemplo, “Estados Unidos también toma en cuenta que la pequeña empresa es aquella que es operada independientemente, creada para ser rentable y que no es dominante en su campo de operación”³. En argentina, se considera “pequeña empresa a aquella que no sobrepasa un tope de ventas anuales, el cual depende del sector al que pertenezca (agropecuario, industria y minería, comercio,

¹ Baroow, Colin, La Esencia de la Administración de Pequeñas Empresas, Prentice-Hall Hispanoamericana S.A. 1996; Pág. 40

² Méndez morales José Silvestre; La economía y la empresa; 2da edición; Editorial McGraw-Hill 2002. Pág 47.

³ Preguntas Más Frecuentes del Programa de Desarrollo Empresarial», de la Agencia Federal para el Desarrollo de la Pequeña Empresa (SBA), en http://www.sba.gov/espanol/Desarrollo_Empresarial/8apreguntas.html, Obtenido en febrero del 2007

servicios o construcción)”⁴. En Perú, una pequeña empresa es aquella cuyo número de empleados y su valor anual de ventas no excede una determinada cantidad.

Sin embargo, son diversos los autores que en sus obras la definen:

- “Las pequeñas empresas son aquellas que satisfacen los siguientes criterios: El financiamiento para el negocio lo provee un individuo o unos cuantos individuos, excepto su función de ventas, las operaciones de la empresa tienen una circunscripción geográfica; en comparación con las empresa grandes de su industria, el negocio es pequeño y el numero de empleados en la empresa suele ser menor que 100.”⁵
- “Una pequeña empresa es aquella que posee, opera y financia su dueño de manera independiente, tiene menos de 100 empleados, no tiene practicas por fuerzas innovadoras y su efecto en su sector es relativamente pequeño.”⁶
- “La pequeña empresa es una compañía de dominio independiente, operada para tener utilidades y que tiene menos de 50 empleados”⁷
- “La Asociación de la Empresa Pequeña SBA define a la empresa pequeña como: aquella que posee el dueño en plena libertad, manejada autónomamente y que no es dominante en la rama en que opera”⁸
- “Desde el punto de vista de la política de desarrollo económico y social de México, la pequeña empresa se define así: Es aquella que merece apoyo pleno, pero no lo encuentra ni en las instituciones privadas ni en las oficinas publicas por su pequeñez, lo cual representa una dificultad para que las instituciones o mecanismos establecidos puedan auxiliarla en los aspectos

⁴ Ley de Promoción de Microempresas y Pequeñas Empresas Decreto Legislativo 705», Ministerio de la Producción (PRODUCE), en http://www.produce.gob.pe/industria/normatividad/micro_empresa.php. Obtenido en febrero del 2007

⁵ Longenecker Justin Gooderl, Moore Carlos W. Petty J. William, Palich Leslie E.; Administración de Pequeñas Empresas: Enfoque Emprendedor; 13ª. Edición; Editorial Thomson, México 2007 Pág. 7

⁶ Robbins, Coulter; administración; octava Edición; Editorial Pearson Prentice Hall; México 2005Pag. 128

⁷ Robbins Stephen P., Decenzo David A. Fundamentos De Administración: Conceptos Esenciales Y Aplicaciones; Tercera Edición; Editorial Prentice-Hall 2003 Pag. 11

⁸ Rodríguez Valencia Joaquín; administración de pequeñas y medianas empresas; Quinta Edición; Editorial Thomson, 2002; Pág. 66

administrativos, financieros, técnicos y de mercado. Y desde un punto de vista financiero, la pequeña empresa es aquella que no es sujeto de crédito.”⁹

Como conclusión la pequeña empresa es una entidad por lo regular de índole familiar, que cuenta con un capital limitado por el sustento familiar, y es casi nula la posibilidad de recibir un apoyo por parte de alguna institución gubernamental o bancaria; tiene un personal limitado tanto en cantidad como en capacidad para resolver inconvenientes; pero a su vez cuenta con metas a corto plazo, su finalidad es vender y adquirir ganancias que no reflejen mucho beneficio en comparación de su inversión.

1.2 CARACTERÍSTICAS DE LA PEQUEÑA EMPRESA

Las diversas características que posee la pequeña empresa la distingue de los otros tipos de empresa.

Según Jack Fleitman, autor del libro “negocios exitosos”, las características principales de la pequeña empresa son las siguientes:

- “El ritmo de crecimiento por lo común superior al de la microempresa y puede ser aun mayor que el de la mediana o grande.
- Mayor división del trabajo (que la microempresa), originada por una mayor complejidad de las funciones; así como la resolución de problemas que se presentan; lo cual, requiere de una adecuada división de funciones y delegación de autoridad.
- Requerimiento de una mayor organización (que la microempresa) en lo relacionado a coordinación del personal y de los recursos materiales, técnicos y financieros.
- Capacidad para abarcar el mercado local, regional y nacional, y con las facilidades que proporciona la red internet, puede traspasar las fronteras con sus productos y servicios.

⁹Anzola Rojas Sérvulo; administración de la pequeña empresa; 2da Edición; McGraw-Hill Interamericana editores. Pág. 6

- Esta en plena competencia con empresas similares (otras pequeñas empresas que ofrecen productos y/o servicios similares o parecidos)
- Utiliza mano de obra directa, aunque en muchos casos tiene un alto grado de mecanización y tecnificación.”¹⁰

Para complementar esta lista de características principales, el autor Iván Thompson añade las siguientes:

- En muchos casos son empresas familiares; en las cuales, a menudo la familia es parte de la fuerza laboral.
- Su financiamiento, en la mayoría de los casos, procede de fuentes propias y en menor porción, de préstamos bancarios, de terceros o de inversionistas.
- El propietario o los propietarios de pequeñas empresas suelen tener un buen conocimiento del producto que ofrecen y/o servicio que prestan y además, sienten pasión, disfrutan y se enorgullecen con lo que hacen.
- El flujo efectivo es uno de los principales problemas con los que atraviesa la pequeña empresa, especialmente en sus inicios.
- “Realizan compras de productos y servicios a otras empresas y hacen uso de las innovaciones, lo cual, genera crecimiento económico.
- Proporciona a la economía beneficios catalíticos. Contribuye a la producción nacional y a la sociedad en general, aparte de los gastos y ganancias que generan.”¹¹
- Un buen porcentaje de pequeñas empresas opera en la casa o domicilio de sus propietarios.
- Tiene sistemas administrativos menos jerárquicos y una fuerza laboral menos sindicalizada que la mediana y grande empresa.
- “En muchos casos, son proveedores de medianas y grandes empresas.”¹²

¹⁰ Jack Fleitman; Negocios Exitosos; Mc Graw Hill Interamericana Editores, 2000, Pág. 22.

¹¹ La Contribución de la Pequeña Empresa a la Expansión Económica de los Estados Unidos», de Derek Leebaert, EJournalUSA, en <http://usinfo.state.gov/journals/ites/0106/ijes/leebaert.htm>, obtenido en Febrero del 2007.

¹² Alan F. Carrasco Dávila: La micro y pequeña empresa mexicana, Observatorio de la Economía Latinoamericana, Número 45, Julio 2005 en <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/mx/2005/afcd-mpymem.htm> obtenido en febrero del 2007

1.3 VENTAJAS DE LA PEQUEÑA EMPRESA

Según Derek Leebaert nos dice que las ventajas de la pequeña empresa son:

- Tiende a ser económicamente más innovadora que las compañías más grandes, es más apta para responder a las cambiantes exigencias del consumidor, es más dispuesta a crear oportunidades para las mujeres y grupos minoritarios y para emprender actividades en las zonas empobrecidas.
- Tiene capacidad de realizar alianzas y sociedades, a diferencia de las grandes empresas con intereses competitivos demarcados.
- Actúa como punto de entrada a la economía de trabajadores nuevos o previamente menospreciados.

Thompson nos complementa estas ventajas con las siguientes:

- La pequeña empresa nos brinda satisfacción y autonomía de trabajo a aquellos emprendedores que no tienen la capacidad financiera para iniciar una mediana o gran empresa
- La pequeña empresa, en un mundo agobiado por la pobreza y la necesidad, tiene la capacidad no solo de mitigar el sufrimiento, sino también de crear una clase media sólida, generar una base impositiva segura y fomentar la estabilidad social.”

Son diversas las ventajas que brindan las pequeñas empresas tanto al empresario como al consumidor y la sociedad en que ambos se encuentran; de las cuales podemos hacer notar que la falta de apoyo interno y externo a la empresa la hacen de alguna manera insignificante para quienes no creen en su solidez.

1.4 DESVENTAJAS DE LA PEQUEÑA EMPRESA

Paralelo a las ventajas, la pequeña empresa posee sus desventajas, como se describen:

- Los poseedores de pequeñas empresas, en muchas ocasiones, tienen que dejar su empleo para iniciar una empresa o lo hacen cuando sufren un despido; lo cual, implica un cambio drástico no solo en su economía, sino también en su estilo de vida.

- Al inicio pasan por momentos de privaciones, como consecuencia de la inversión de sus ahorros, conseguir préstamos y contraer obligaciones (sueldos, alquileres, impuestos, etc.).
- Cierran sus puertas con mas frecuencia que las grandes empresas, debido principalmente a la falta de recursos económicos, capacidad técnica (para ofrecer productos de calidad) y/o de suficientes clientes como para mantenerlos en funcionamiento.
- Tienen menor poder de negociación con los proveedores que las demás empresas, debido al volumen de compras.
- Tienen menor acceso al financiamiento o mayor dificultad para obtenerlo

CAPITULO II

CONCEPTO DE MOTIVACION Y TEORIAS MOTIVACIONALES

2.1 CONCEPTO DE MOTIVACION

Los gerentes e investigadores de la administración se enfrentaron al concepto de motivación, diversos autores concibieron la motivación como se menciona a continuación:

- La motivación proviene de la palabra latina “movere” (mover), es dinámica y asociada a un impulso que lleva a una conducta tendente a conseguir determinados objetivos. Por lo tanto, es un proceso y no un estado. Tiene un carácter altamente subjetivo porque es interna a cada sujeto, y varía según su desarrollo psicológico de cada individuo.”¹³
- “La motivación es el concepto que utiliza la psicología para explicar el comportamiento, es decir, se refiere a la causa de la conducta. Mas específicamente, el concepto de la motivación se utiliza para explicar diferentes efectos que pueden constatarse en el comportamiento observable de una persona.”¹⁴
- “La motivación para trabajar en una empresa puede interpretarse de dos maneras: una primera que se refiere al interés del individuo por pertenecer a una firma que le proporcione un puesto de trabajo; y la otra, una vez logrado el empleo, hace alusión a las disposiciones del sujeto para colaborar con la tarea que le corresponde.”¹⁵
- “El termino motivación se refiere a la existencia de una secuencia de fases organizadas a su dirección y contenido y a su persistencia en una dirección dada o a su estabilidad de contenidos.”¹⁶
- “Motivación se refiere a los procesos responsables del deseo de un individuo de realizar un gran esfuerzo para lograr los objetivos organizacionales,

¹³ Sanchis Palacio, Joan Ramón; Ribeiro Soriano, Domingo; Creación y Dirección de Pymes; Ediciones Díaz Santos, España 1999; Pág. 174

¹⁴ Fernández Abascal Enrique G., Cano Vindel Antonio; Psicología General: Motivación y Emoción; Editorial Centro de Estudios Ramón Araces; 1997; pág. 25

¹⁵ Vélaz Rivas José Ignacio; motivos y motivación en la empresa; ediciones Díaz de Santos, 1996; pág. 1

¹⁶ D. O. Hebb, the organization of behavior, Wiley, New York, 1949, pág.181

condicionado por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual.”¹⁷

- “Motivación es el concepto que usamos al describir las fuerzas que actúan al describir las fuerzas que actual sobre un organismo o en su interior para inicie y dirija la conducta.”¹⁸

En general se dice de la motivación que es un proceso o una combinación de procesos; que influyen de alguna manera en la conducta de las personas.

Puede decirse que la motivación es la causa del comportamiento de un organismo, o razón por la que un organismo lleva a cabo una actividad determinada.

En los humanos, la motivación engloba tantos los impulsos conscientes como los inconscientes.

2.2 CONCEPTO DE SATISFACCION

Dentro de los diversos conceptos que hacen de la motivación una teoría, existen factores como lo es la satisfacción, que de manera superficial podremos anunciar como la complacencia de las necesidades mediante una actividad; mientras que diversos autores la mencionan a continuación como:

- “La satisfacción se refiere al gusto que se experimenta una vez que se ha cumplido un deseo.”¹⁹
- “Trata de una reacción emocional que sigue a una experiencia (que actúa en la base nivel actitud y es de consumo específico)”²⁰
- “La satisfacción en el trabajo es consecuencia de la recompensa y retribución en relación con un rendimiento”²¹

2.2.1 DIFERENCIA ENTRE MOTIVACION Y SATISFACCION

“Se puede definir a la motivación como el impulso y el esfuerzo para satisfacer un deseo o meta. En cambio, la satisfacción esta referida al gusto que se experimenta una vez cumplido el deseo.

¹⁷ Robbins, Coulter, Op.Cit. Pág. 392

¹⁸ Petri Herbert L, Govern John M; Motivación: Teoría, investigación y aplicaciones; 5ta Edición; Cengage Learning Editores, 2006; Pág. 16

¹⁹ <http://www.universidadabierta.edu.mx/Biblio/G/Garcia%20Alfredo-Motivacion%20individual.htm> se obtuvo en octubre de 2008

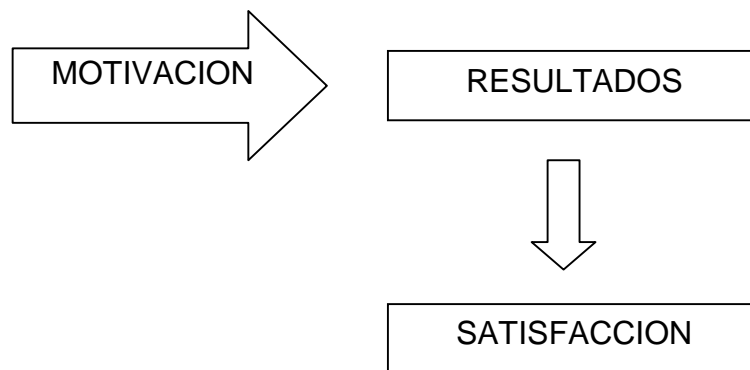
²⁰ Setó Pamies, Dolors; de la calidad de servicio a la fidelidad del cliente; ESIC Editorial, 2004; pág. 156

²¹ López-Ibor Juan José, Ortiz Alonso Tomás, López-Ibor Alcocer Ma. Inés; Lecciones de Psicología Médica; Editorial Masson España, 1999; Pag.622

Podemos decir entonces que la motivación es anterior al resultado, puesto que ésta implica un impulso para conseguirlo; mientras que la satisfacción es posterior al resultado experimentado.”²²

Es importante definir esta diferencia ya que nos permite dar vida al esquema de la fig. I; el cual nos permite apreciar que la motivación crea resultados, es decir da movimiento al ser humano; y como consecuencia esos resultados nos ofrecen la satisfacción; esto se refiere a que podemos encontrar a través de la motivación un personal satisfecho dentro de las empresas si estos son motivados adecuadamente y si sus resultados son positivos.

Fig. I efecto de la motivación



2.3 ASPECTOS DE LA MOTIVACION

De acuerdo con las definiciones anteriormente mencionadas, cabe distinguir al menos cuatro aspectos de la motivación:

- “Activación: principio energético necesario para emprender la actividad.
- Persistencia: no basta con poner en marcha la acción, debe existir una cierta energía constante para mantener el desarrollo del esfuerzo. Cuando se está muy motivado, se superan los obstáculos y se afrontan mejor las penalidades que acompañan a la actividad que se está realizando
- Direccionalidad: la motivación siempre supone un para, puesto que se está motivado para realizar unas determinadas acciones y para omitir otras. Carece

²² García González Ana, Bòria Reverter Sefa; Los nuevos emprendedores. Creación de empresas en el siglo XXI; Edicions Universitat Barcelona, 2005; Pág. 296

de sentido hablar de una motivación privada de orientación concreta, aunque esto no quiere decir que el sujeto siempre conozca tal orientación o que esta coincida con las metas que conscientemente se ha propuesto.

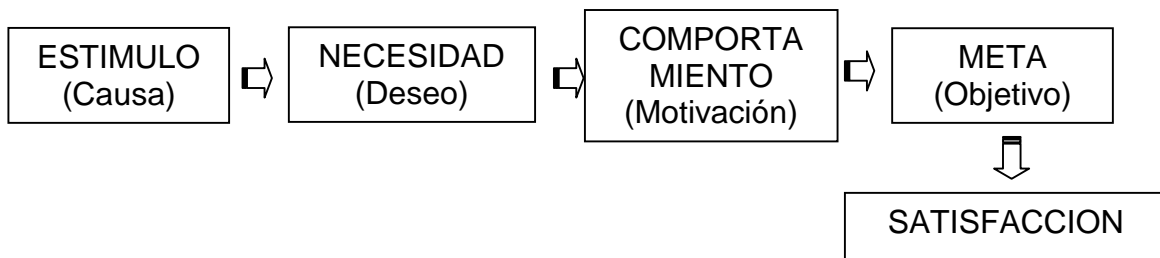
- Contenido: el contenido de la motivación esta estrechamente vinculado a la direccionalidad, dado que se identifica con la meta o resultado pretendido. Por el momento no sabemos si ese resultado es la satisfacción de una necesidad, el cumplimiento de un propósito, la culminación de un deseo o el aplacamiento de una privación”²³

La motivación se deriva cuando los cambios en la respuesta ocurren después de cambios en las condiciones del estímulo.

2.4 PATRON DEL COMPORTAMIENTO HUMANO

“El patrón de comportamiento varia mucho de una persona a otro, pero el proceso por el cual se llega a él es básicamente el mismo.”²⁴

Fig. III Patrón de Comportamiento –Modelo Básico-



Cuando una persona no consigue alcanzar un objetivo que anhela, el resultado es un estado de frustración más o menos duradero, produciéndole una ansiedad y tensión. Si no encuentra la solución para alcanzar el referido objetivo, la frustración permanece o se agudiza. Pero puede ser que se inhiba si encuentra otra alternativa y, en consecuencia, dedicara poco esfuerzo y atención en las actividades laborales porque lo estará haciendo en otras actividades (compensación).²⁵

²³ Vélaz Rivas, José Ignacio Op. Cit. págs. 24-25

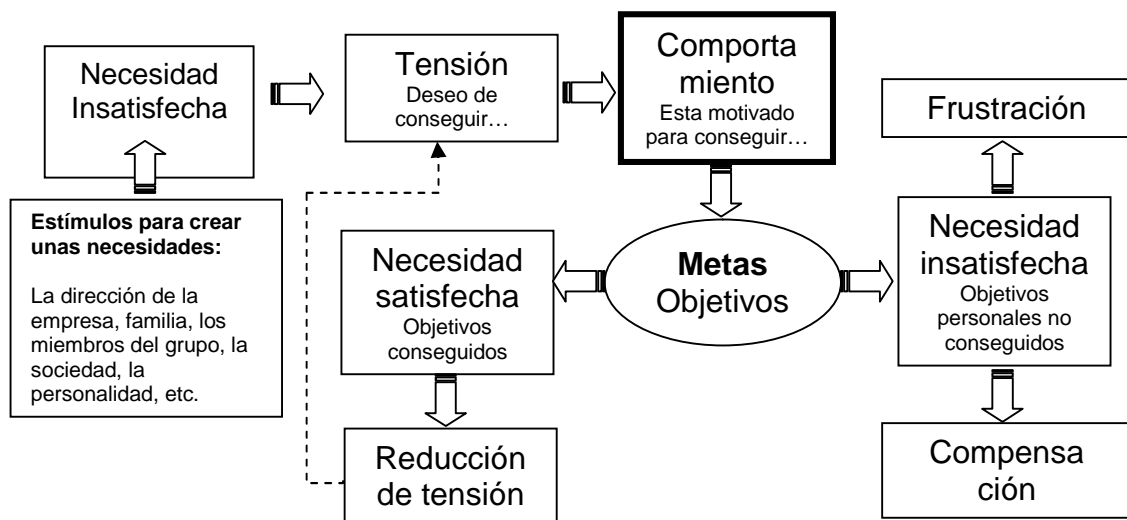
²⁴ Leavitt, H. J.; Managerial Psychology; Universidad de Chicago; 1964

²⁵ Porret Gelabert, Miquel; Recursos Humanos: dirigir y gestionar personas en las organizaciones; 2da Edición; Editorial ESIC, España 2007; Pág. 86

2.5 PROCESO DE MOTIVACIÓN

“El proceso genérico de motivación comienza con una necesidad insatisfecha, la cual crea tensión (deseo de conseguir una cosa, una meta, un reconocimiento, un premio...) que, a su vez, estimula impulsos en el interior del individuo. Estos impulsos generan un comportamiento de búsqueda tendente a encontrar aquello que desea que, si se alcanza, dé satisfacción a la necesidad, lo que atenuara la tensión.

Fig. IV Patrón del Proceso de Motivación



Estar motivado supone sencillamente que un individuo opta por emplear su energía física o mental en un trabajo, o en alcanzar una meta como consecuencia de que una serie de factores le induce a comportarse de una forma concreta. Lo que indica que en caso de no existir el estímulo, tal comportamiento no tendría lugar.

Por si solos los interés de los empleados y los de la organización no acostumbran a coincidir y una labor de los directivos es que la coincidencia tenga lugar. Para lograr que el interés o motivación sea tanto en el personal como en la organización es necesario conocer los factores que condicionan las necesidades humanas. Este conocimiento utilizado con habilidad ayudara a guiar de forma favorable el

comportamiento humano de los empleados mediante una serie de herramientas que la organización tiene capacidad de utilizar.”²⁶

En una primera aproximación a esos factores podemos decir que se agrupan en tres bloques básicos que hacen que el ser humano esté toda jornada trabajando:

- La amenaza de castigos
- La esperanza de premios
- “El convencimiento (inducido o natural) de que vale la pena trabajar y además conseguir unos resultados provechosos para la organización.

En este último, siempre viene inducido por factores básicos como:

- La estructura, que se refleja en los flujos de comunicación, forma de toma de decisiones, forma de fijar objetivos, niveles de jerarquía, forma de control, criterios de departamentalización.
- La cultura organizacional. Lo referente a la actitud frente al cambio, estándares fijos sobre productividad, calidad, servicio, ratios que sustentan los valores comunes, preocupación por las personas, sistemas de recompensas y reproches; franqueza, comunicación y supervisión; resolución de conflictos, entusiasmo, orgullo y espíritu de equipo, etc.
- El puesto de trabajo. Comprende la identificación con las funciones,, autonomía, oportunidades de amistad, sentimiento de logro, oportunidades para el desarrollo personal y satisfacción intrínseca por el trabajo”²⁷

2.6 MOTIVACION LABORAL

La motivación laboral es “aquella energía interna que impulsa a los hombres a trabajar.”²⁸

“Una de las características que se observa en este mundo competitivo y globalizado es que las empresas se empeñan en ser cada vez mejores. Para ello recurren a todos los medios disponibles que permitan el cumplimiento de sus objetivos. En dicho contexto, la óptima administración del factor humano tiene singular importancia. Se dice que una empresa será buena o mala dependiendo de la calidad

²⁶ Ibídem Págs. 87, 88

²⁷ Vroom, Victor H. y Deci, Edward L.; Motivación y Alta Dirección, Trillas México, 1979. Pág. 251

²⁸ Petri Herbert I, Govern John M. Op. Cit. Pág. 26

de sus recursos humanos. Con el objetivo de desarrollar al máximo el potencial humano, las empresas desarrollan complejos procesos. Entre otros, la motivación del personal se constituye en uno de los factores de especial importancia para el logro de los objetivos empresariales y facilitar el desarrollo del trabajador.”²⁹

“A las personas debe dárseles razones e incentivos para influir en su comportamiento. Ellas cuentan con la libertad de elegir cuando tener una aptitud de cooperación o de resistencia hacia la autoridad. También deciden su cuota de compromiso con los objetivos de la organización y debido a que las personas no pueden controlarse del mismo modo que las herramientas, la dirección de la administración debe preocuparse por asegurar el aporte de los esfuerzos individuales de sus miembros y una forma de lograrlo es haciendo hincapié en la motivación.”³⁰

En los conceptos anteriores es claro que la motivación es un fenómeno universal de particular relevancia en el ámbito laboral. Los estudios realizados en este aspecto han demostrado que los trabajadores mas motivados, alcanzan mayor desempeño, se sienten mas satisfechos y disfrutan más lo que hacen.

Al analizar los motivos que impulsan a una persona a trabajar o hacer un aporte a la organización a la que pertenece, es indiscutible encontrar una amplia gama de elementos, partiendo desde querer obtener dinero hasta aspiraciones de orden superior como la autorrealización de la persona, a la que hace referencia Maslow.

El surgimiento de la motivación laboral se enmarca alrededor del año 1700 en Europa. La transformación de los talleres de artesanos en fabricas hace emerger la necesidad de un mayor numero de personas, una producción asociada con la operación de maquinas y una mayor complejidad en las relaciones entre los trabajadores y supervisores. Esta interacción de elementos, trae consigo la aparición de un decremento de productividad, el desinterés en el trabajo, la aparición de conflictos interpersonales e intergrupales y de la desmotivación.

²⁹ Arana W., “Motivación en la gestión empresarial” en www.gestiopolis.com. Obtenido en marzo 2005

³⁰ Genovese C., “Gestión de los Recursos humanos en los nuevos escenarios” en monografias.com. obtenido en mayo 1997

Se impone el manejo de la motivación por parte de los gestores de la dirección, lo que no significa en modo alguno que resalten otras variables relacionadas con la producción ni con el funcionamiento de la empresa en general.

“La dirección de personal impone fuertes desafíos en las próximas décadas; el incremento de la productividad de los empleados, la reducción de los costos y operaciones inútiles, la mejoría del nivel de conocimiento y de las técnicas del personal, el incremento de la moral del trabajador y el aumento de la motivación.”³¹

Estas propuestas no pueden mantenerse al margen de un empleado con valores distintos al que se enfrenta la humanidad.

La dirección por autoridad esta dando paso a la dirección por motivación, objetivos y equipo de trabajo. Koontz y Heinz indica “Decir que los administradores motivan a sus empleados es decir que realizan cosas con las que esperan satisfacer sus impulsos y deseos e inducirlos a actuar de determinada manera”: lo cual significa que los gerentes requieren planear estrategias para motivar y retener a sus empleados, entre las cuales se citan:

- “Asumir el papel de director de los resultados
- Definir claramente el trabajo a realizar y los resultados esperados
- Tratar a cada empleado como una persona
- Ofrecer oportunidades para la toma de decisiones participativa
- establecer canales de comunicación eficaces
- buscar trabajos desafiantes
- ofrecer elogios, reconocimiento y confianza cuando sea necesario”³²

Asimismo podemos agregar:

- “El espíritu de equipo que consiste en la identificación con un equipo para lograr planes en común.
- La identificación con los objetivos de la empresa que pretende coordinar los intereses de grupo con los individuos y todos a su vez con los dela empresa en general.

³¹ http://www.wikilearning.com/monografia/la_motivacion_y_la_gestion_de_direccion-motivacion_laboral/16111-13; obtenido en octubre de 2008

³² Hirschfeldt M. (2003), “La motivación” en www.oilproduction.net. Obtenido en octubre de 2008

- La administración participativa, cuyo objetivo es lograr la integración emocional y mental del grupo a las tareas de la organización a través de la participación activa en determinadas decisiones. Etc.”³³

Son diversas las estrategias que se conocen para incrementar la motivación laboral, por lo que se pueden mencionar:

- La mejora de las condiciones laborales (factores higiénicos)
- La adecuación persona-puesto de trabajo
- El reconocimiento del trabajo efectuado
- La evaluación del rendimiento laboral
- El establecimiento de objetivos en forma de acuerdos periódicos entre subordinado-jefe
- Revisión sistemática del grado de cumplimiento
- Clarificación de los requerimientos
- Desarrollar el sentido de compromiso
- Motivar mediante el trabajo mismo

La retribución e incentivo mas utilizado es el dinero y es considerado como la motivación extrínseca mas obvia. Sin embargo esto implica para las empresas:

- Tener niveles salariales competitivos que atraigan y retengan a la gente
- Conocer que el nivel salarial necesita reflejar el valor que el trabajador tiene para la empresa

El trabajo debe ser pagado justa y equitativamente y relacionar el pago con el desempeño o los resultados siempre que sea posible, lo hace funcionar como un incentivo directo.

Las recompensas de tipo económico para ser aplicadas eficazmente requieren:

- Ser percibidas claramente como lo suficientemente amplias para justificar el esfuerzo extra que requiere la tarea que ha de cumplirse para recibirlo
- Ser percibidas como consecuencia directa de la tarea requerida y seguirla contingentemente

³³ Marco T (1997), “Concepto, importancia y principios de la dirección” en www.monografias.com, obtenido en marzo de 2005

- Y ser percibidas como equitativas por la mayor parte de los empleados.

La clave de la motivación es crear un ambiente laboral en el que las personas desarrollen sus capacidades y se sientan tratados por una organización que toma en cuenta sus necesidades.

“En México, el Dr. Rogelio Díaz Guerrero (1979) realizó un estudio mediante encuestas en diversas empresas que mostraron que al 68% de los trabajadores les gustaba su trabajo y encontraron además que la motivación no es vinculada directa y únicamente con el contenido de la actividad que realizan sino que como fuerte motivador, aparecieron las relaciones humanas.”³⁴

También se trabaja en lo que se conoce como “Política de desarrollo integral de los recursos humanos”, constituye la definición de lineamientos, acciones y prioridades estratégicas para preparar y desarrollar los recursos humanos en un proceso continuo de reproducción y crecimiento. Este enfoque abre la puerta a la estrategia del enriquecimiento del puesto de trabajo, entre otras que favorecen el incremento de la motivación.

2.7 INFLUENCIA DEL GRUPO EN LA MOTIVACIÓN LABORAL

“Se dice que un grupo es aquel conjunto de personas relacionadas entre si que interactúan para conseguir unos objetivos o metas comunes. Pero no todo cumulo de personas, aunque se hallen muy próximas entre ellas, forman un grupo; para que sea considerado así han de tener un comportamiento que les identifique o transforme en grupo.”³⁵

“Steers define al grupo como un conjunto de individuos que comparten unos fines comunes, que generalmente representan diferentes roles entre ellos y que interaccionan unos con otros con el objeto de conseguir propósitos. De lo que se desprende una necesaria comunicación entre los miembros del grupo, la búsqueda de intereses u objetivos comunes, tener un cierto sentimiento de identidad compartida y la adaptación a unas normas (expresas o tacitas) de conducta, aunque sean mínimas.”³⁶

³⁴ <http://www.leonismoargentino.com.ar/INST257.htm> obtenido en septiembre del 2008

³⁵ Porret Gelabert, Miquel Op.Cit. Pág. 73

³⁶ Steers, R.; Introduction to Organizational Behavior; Harper Collins, New York; 1991; Pág. 15

Las personas frecuentemente buscan satisfacer al menos una parte de sus necesidades, interactuando con otros personajes en un grupo. En donde cada miembro, aporta algo y depende de otros para satisfacer sus aspiraciones.

Frecuentemente las personas pierden algo de su personalidad individual y adquieren un complejo grupal, en tanto que las necesidades personales pasan a ser parte de las aspiraciones del grupo.

“El comportamiento individual es un concepto de suma importancia en la motivación. Tiene como características 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 este.

Cuando se trata de grupos se deben tener en cuenta ciertos requisitos básicos para lograr la motivación:

- Saber a quien poner en cierto grupo de trabajo
- Desplazar a un inadaptado
- Reconocer una mala situación grupal.”³⁷

A través de las distintas investigaciones que se han realizado se ha demostrado que la satisfacción de las aspiraciones se incrementa cuando las personas son libres para elegir su grupo de trabajo.

2.8 IMPORTANCIA DEL GERENTE EN LA MOTIVACIÓN LABORAL

Para fomentar la motivación un gerente debe con sus trabajadores:

- *Hacer interesante el trabajo*; ¿es posible enriquecer este cargo para hacerlo más interesante? Hay un límite del desempeño satisfactorio que puede esperarse de personas ocupadas en tareas muy rutinarias; es común encontrar personal que ejecuta continuamente la misma operación sin

³⁷ <http://www.monografias.com/trabajos5/moti/moti.shtml> obtenido en noviembre del 2008

descansar, y como consecuencia este tiende a caer en la apatía y el aburrimiento.

- *Proporcionar recompensas que sean valoradas*; pocos son los gerentes que piensan en que tipo de retribuciones son mas apreciadas por su personal. Hay diversos tipos de recompensa que pueden ser apreciadas por el personal. Como ejemplo, al empleado a quien se le asigna para trabajar en un determinado proyecto o se le confía una nueva maquina o herramienta, esta seguramente será valorada como recompensa. Lo mas importante para el gerente es que se detenga a contemplar lo que podría ser una recompensa y con que es con lo que dispone.
- *Relacionar las recompensas con el rendimiento*; los gerentes tienden a ser renuentes para relacionar las recompensas con el rendimiento; ya que prefieren acordar a todos un mismo aumento de sueldo y no tener problemas con los convenios sindicales, a lo que éstas podrían incluir la asignación a tareas preferidas o algún tipo de reconocimiento formal.
- *Tratar a los empleados como personas*; es de suma importancia que los empleados reciban el mismo trato, ya que a las personal les gusta ser tratadas como individuos y no como maquinas.
- *Alentar la participación y la colaboración*; inducir al personal a explotar su potencial de manera casi natural.
- *Ofrecer retroalimentación (feed-back) precisa y oportuna*; la falta de retroalimentación produce en el empleado frustración que a menudo tienen un efecto negativo en su rendimiento

2.9 MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO DEL EMPLEADO

La medición del desempeño del trabajo debe ser aceptable para los que la usen, comprensible para todas las partes involucradas y representativas de la conducta del significado del trabajo.

El desarrollo de un sistema solido de evaluación del desempeño implica tiempo, dinero y esfuerzo. Un sistema de compensación que no este apoyado por un sistema solido de evaluación del desempeño, podría permitir que los empleados con nivel

bajo de desempeño recibieran un nivel de compensación mas alto que el de personas con desempeños sobresalientes.

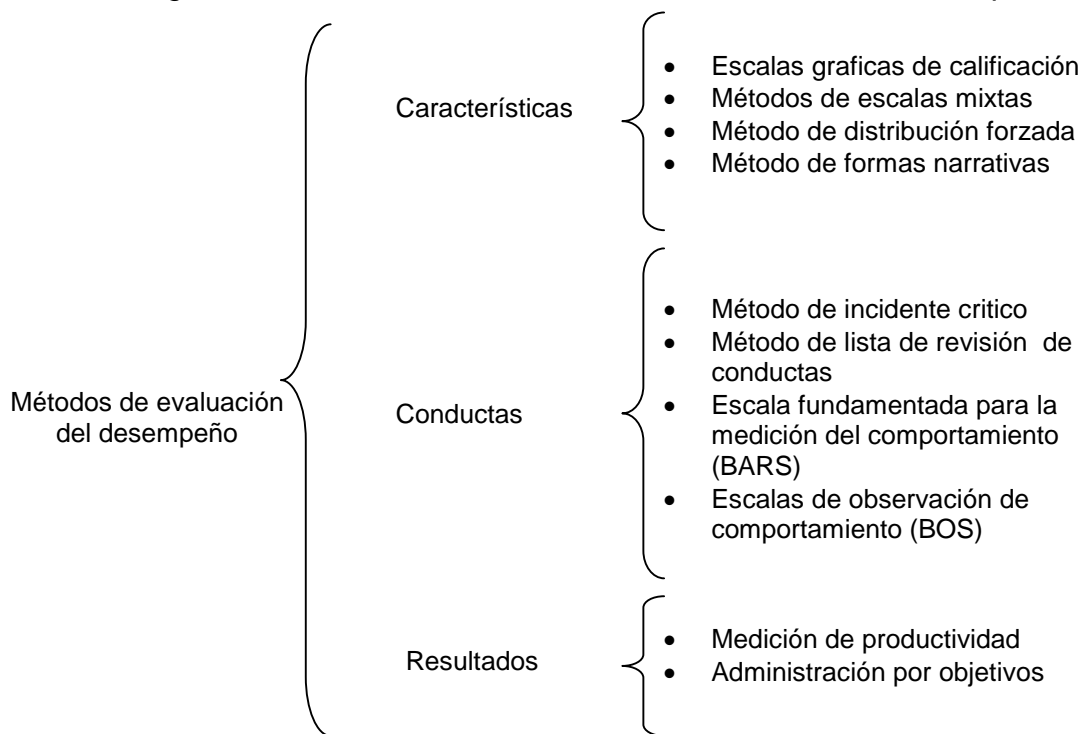
Esta aplicación de técnicas es para determinar el contenido de trabajo de una tarea determinada, fijando el tiempo en que un trabajador calificado invierte en llevarla a cabo.

Con la medición podemos obtener dos objetivos que son:

- Incrementar la eficiencia del trabajo
- Proporcionar estándares de tiempo para otros sistemas en la empresa.

“Los métodos de evaluación del desempeño pueden clasificarse de manera genérica con lo que miden: características, conductas o resultados, a pesar de la subjetividad implícita. Los enfoques con base en conductas brindan a los empleados información más orientada a la acción, por lo cual quizá sean mejores para el desarrollo. El enfoque con base en los resultados gana popularidad, ya que se concentra en las contribuciones medibles que los empleados realizan en la organización”³⁸

Fig. V clasificación de los métodos de evaluación del desempeño



³⁸ Bohlander George, Snell Scott, Sherman Arthur; Administración de Recursos Humanos; duodécima Edición; Publicado por Cengage Learning Editores, 2001; pág. 328

La medición del trabajo es la comparación de una norma que se busca en conjunto de un gasto de esfuerzo mental y físico. El valor esencial de las mediciones de una base para determinar la extensión del progreso y mejoramiento en el proceso productivo, mediante una comparación de lo que se ha hecho con lo que se debería hacer.

Su objetivo es establecer modelos de medición para determinar el desenvolvimiento del progreso y mejorar el esfuerzo productor de las actividades del personal.

Joaquín Rodríguez Valencia nos dice: que la medición del trabajo proporciona también una base apropiada para planear, programar y coordinar el trabajo con mayor efectividad. El logro de este objetivo proporciona a la administración una información clara con el fin de tomar decisiones relativas a la utilización del esfuerzo humano.

2.10 TEORÍAS MOTIVACIONALES

Las primeras ideas de motivación aparecieron en distintos contextos históricos, de los que valen destacar los siguientes:

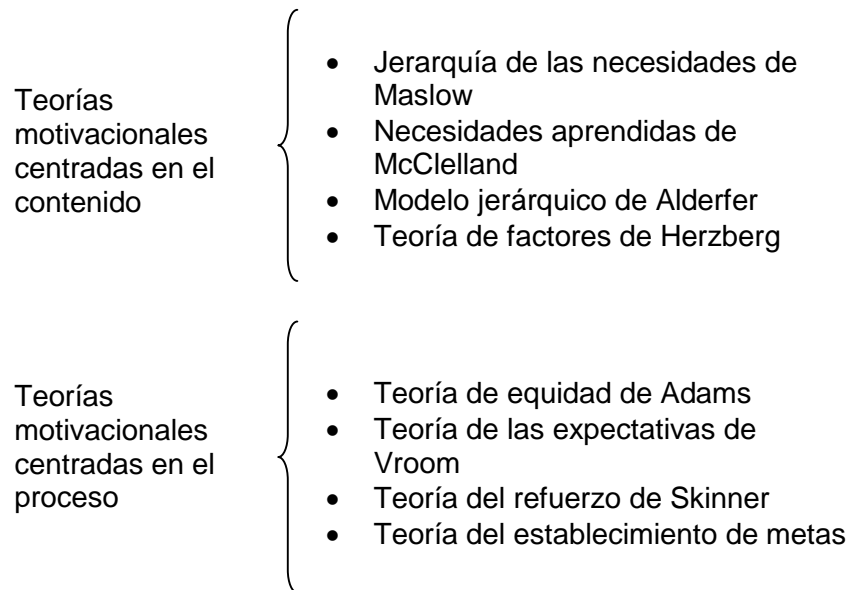
El modelo tradicional dice que la forma de motivar a los trabajadores era mediante un sistema de incentivos salariales; o sea que cuanto más producían los trabajadores, más ganaban. La motivación se basaba únicamente en el interés económico. La motivación humana es mucho más compleja, puesto que abarca tanto la parte económica como la intelectual, espiritual, etc.

La escuela de las relaciones humanas la clave determinante de la productividad es la situación social, la cual abarcaría el grado de satisfacción en las relaciones internas del grupo el grado de satisfacción en las relaciones con el supervisor el grado de participación en las decisiones y el grado de información sobre el trabajo y sus fines.

Tanto las escuelas clásicas como la escuela de las relaciones humanas simplifican a la motivación en un solo factor, ya sea por el dinero o las relaciones humanas.

Las teorías de la motivación laboral se encuentran clasificadas en el siguiente esquema:

Fig. VI Esquema de las Teorías Motivacionales



2.10.1 TEORIA DE LA JERARQUIA DE LAS NECESIDADES DE MASLOW

Esta teoría mejor conocida como la jerarquía de necesidades de Abraham Maslow nos dice: “que en cada ser humano se encuentra un ordenamiento de las cinco necesidades siguientes:

- Fisiológicas: hambre, sed y las necesidades de abrigo, sexo y otras de carácter orgánico.
- De seguridad: defensa y protección de daños físicos y emocionales.
- Sociales: afecto, sensación de formar parte de un grupo, aceptación y amistad
- De estima: factores internos de estima, como el respeto por uno mismo, autonomía y realizaciones, así como los factores externos de estima como posición, reconocimiento y atención.
- Autorrealización: el impulso por convertirse en lo que uno es capaz de ser, crecimiento, desarrollo del potencial propio y autorrealización.”³⁹

La importancia de esta teoría radica en que a medida en que unas necesidades quedan razonablemente satisfechas, la siguiente se vuelve dominante.

³⁹ Robbins Stephen P.; Comportamiento Organizacional; 10ª Edición; Editorial Pearson Educación, 2004; Pág 156

2.10.2 TEORIA DE LAS NECESIDADES APRENDIDAS DE McCLELLAND'S

McClelland y sus asociados propusieron la teoría motivacional de las necesidades aprendidas, que influyen en el comportamiento laboral. “Se basa en la premisa de que la gente adquiere o aprende ciertas necesidades de su cultura. Entre las influencias culturales se hallan la familia, los grupos de compañeros y los programas de televisión. Cuando una necesidad es suficientemente fuerte, impulsa a una persona a trabajar para satisfacerla. Tres necesidades clave adquiridas son el logro, el poder y la afiliación.”⁴⁰.

2.10.2.1 CONCEPTUALIZACIÓN DE LAS TRES NECESIDADES

El concepto de la teoría de las necesidades fue popularizada por el psicólogo americano del comportamiento David McClelland. Edificada sobre la base del trabajo de Henry Murray (1938), McClelland estableció en 1961 que la motivación de un individuo puede deberse a la búsqueda de satisfacción de tres necesidades dominantes: la necesidad del logro, el poder y de afiliación.

- La necesidad del logro (N-Ach), es el grado al cual una persona desea realizar tareas difíciles y desafiantes en uno de alto nivel. Algunas características de la gente alta de N-Ach son:
 - La persona desea tener éxito y necesita recibir retroalimentación positiva a menudo
 - La persona intenta presionarse asimismo para evitar ambas situaciones: o las poco arriesgadas y o las de riesgo elevado. Esta persona evita situaciones poco arriesgadas porque cree que el éxito fácilmente alcanzado no es un logro genuino. Y por otro lado, los proyectos de riesgo elevado, son resultado de una de las alternativas posibles en lugar de cómo un resultado de su propio esfuerzo.
 - Tienen gusto de trabajar solos o con otros cumplidores de alto desempeño.

⁴⁰ Dubrin Andrew J.; Fundamentos de Comportamiento Organizacional; segunda edición; Cengage Learning Editores, 2004; pág. 92

- McClelland cree que estas personas son los mejores líderes, aunque pueden tender a exigir demasiado de su personal en la creencia que todos son guiados por altos desempeños.
- La necesidad de afiliación (N-Affil), significa que la gente busca buenas relaciones interpersonales con otras. Algunas características de la gente alta de N-Affil:
 - Desea gustar y ser aceptada por los demás, y da importancia a la interacción personal.
 - Tiende a conformarse con las normas de su grupo de trabajo.
 - Se esfuerza por hacer y preservar relaciones con una alta cantidad de confianza y comprensión mutua.
 - Prefiere la cooperación sobre la competición.
 - Se desempeña bien en situaciones de interacción con clientes y en servicio al cliente.
 - McClelland creyó que una necesidad fuerte de afiliación mina la capacidad de los gerentes para ser objetivos y tomar decisiones.
- La necesidad de poder (N-Pow); es típica de la gente que le gusta estar a cargo como responsable.
 - Esta gente se agrupa en dos tipos: poder personal y poder institucional.
 - La gente con una alta necesidad de poder personal desea dirigir e influenciar en otras personas.
 - Una alta de poder institucional significa que a esta gente le gusta organizar los esfuerzos de otros para alcanzar las metas de la organización.
 - La gente de alto poder goza de la competencia y de las situaciones orientadas al estatus.
 - Mientras estas personas atraen a esta gente a los papeles de dirección, ellas pueden no poseer la flexibilidad requerida y las habilidades orientadas a la gente necesaria.

- Los encargados con una alta necesidad de poder institucional tienden a ser más eficaces que aquellos con una alta necesidad de poder personal.”⁴¹

Generalmente, las tres necesidades están presentes en cualquier individuo. Son formadas y adquiridas con el tiempo ya sea mediante la vivencia cultural de la persona y la experiencia de vida. Se puede recurrir al entrenamiento para modificar un perfil de necesidad. Sin embargo; una de las necesidades es la dominante, también dependiendo de cada personalidad, a diferencia de Maslow, McClelland no especifica etapas de transición entre las necesidades.

2.10.3 TEORÍA DEL MODELO JERARQUICO DE ALDERFER (ERC)

Al igual que Maslow, Alderfer en su modelo jerárquico considera la motivación desde ciertas necesidades. “La jerarquía del modelo ERC consta de tres categorías de necesidades: existencia, relación y crecimiento. Las necesidades de existencia son los deseos de bienestar material y físico, los cuales se satisfacen mediante la disposición de alimentos, agua, aire, abrigo, condiciones de trabajo, salario, prestaciones, etc. Las necesidades de relación son los deseos de establecer y mantener relaciones interpersonales con otros individuos, como la familia, amigos, supervisores, subordinados y compañeros de trabajo. Las necesidades de crecimiento son los deseos de ser creativo, hacer contribuciones útiles y productivas y disponer de oportunidades de desarrollo personal.”⁴²

“La teoría ERC afirma, que la satisfacción de las necesidades de orden inferior lleva al deseo de satisfacer las superiores pero varias necesidades pueden fungir como alicientes al mismo tiempo y la frustración del intento por satisfacer una necesidad superior puede incitar una regresión a una necesidad inferior. Esta teoría es más congruente con nuestros conocimientos de las diferencias individuales. Variables como la educación, antecedentes familiares y ambiente cultural modifican la importancia o el impulso que un grupo de necesidades tiene para determinado individuo.”⁴³

⁴¹ http://www.12manage.com/methods_mcclelland_theory_of_needs_es.html; obtenido en septiembre de 2008

⁴² Soto Eduardo; Comportamiento organizacional: Impacto de las emociones; Cengage Learning Editores, 2001; pág. 120

⁴³ Robbins Stephen P.; Comportamiento Organizacional; 10ª Edición; Editorial Pearson Educación, 2004; Pág 162

2.10.3.1 FUNCIÓN DE LA TEORÍA ERC

Las áreas de la teoría ERC de Alderfer, se satisfacen simultáneamente.

“Esta teoría reconoce que la importancia de las tres categorías pueden variar para cada individuo. Los gerentes deben reconocer que un empleado tiene necesidades múltiples, que deben ser satisfechas simultáneamente. Según la teoría ERG, si usted se centra exclusivamente en una necesidad a la vez, esto no motivara con eficacia.”⁴⁴

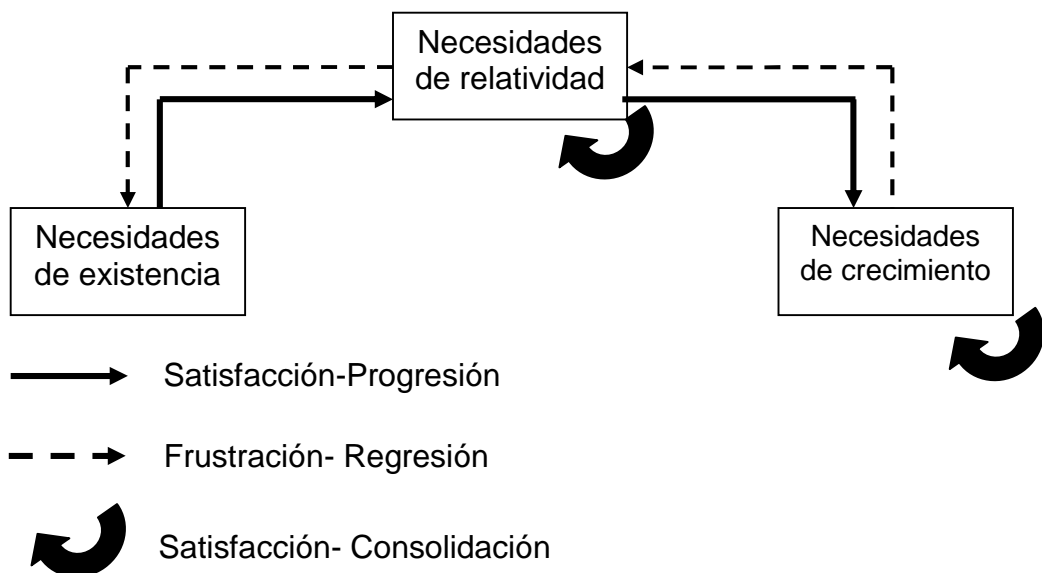
2.10.3.2 PRINCIPIO DE FRUSTRACIÓN-REGRESIÓN DE LA TEORÍA ERC

Dentro de esta teoría se reconoce que si una necesidad de alto nivel no se cumple, la persona podría regresar hacia una necesidad de nivel inferior, que resultan más fáciles de satisfacer. Se conoce esto como frustración-regresión.

Este principio afecta la motivación en el lugar de trabajo. Si las oportunidades de crecimiento son nulas a los empleados, ellos regresan hacia la búsqueda de las necesidades de relatividad.

Si la gestión puede reconocer estas condiciones tempranamente, se pueden tomar medidas para satisfacer las necesidades frustradas hasta que el subordinado pueda perseguir necesidades de crecimiento otra vez.

Fig. VII Teoría ERC –Clayton P. Alderfer



⁴⁴ http://www.12manage.com/methods_alderfer_erg_theory_es.html; obtenido en septiembre de 2008

2.10.4 TEORÍA DE LOS FACTORES DE HERZBERG

Esta teoría de la motivación se desarrollo durante una investigación con 200 contadores e ingenieros en los E.E.U.U.

“Herzberg explica a los mandos la importancia de proporcionar a los empleados un sueldo razonable, un cierto grado de seguridad en el empleo y condiciones de trabajo seguras y cómodas. Sin embargo, explica también que otorgar un mayor grado de consideración a estos aspectos no contribuye a mejorar la motivación o el rendimiento.”⁴⁵

Además de la teoría de los dos factores, la teoría de Frederick Herzberg también es conocida por sus siglas KITA, que se traduce cortésmente como patada en los pantalones!

2.10.4.1 LOS DOS FACTORES EN LA TEORÍA

En 1959 a través de una investigación cuyo objetivo era averiguar los factores que producían satisfacción y los factores que producían insatisfacción en el trabajo; Herzberg, Mausner y Snyderman concluyeron: “que los factores que producían satisfacción eran distintos de los que producían insatisfacción. A los primeros los denominaron motivadores y a los segundos de higiene.

Dichos factores fueron reducidos a un número de diez.

Los factores de higiene son

- Remuneración
- Dirección y relaciones humanas
- Política y administración de la empresa
- Supervisión técnica
- Condiciones de trabajo

Los factores motivadores son:

- Reconocimiento
- Realización
- El trabajo mismo

⁴⁵ Sashkin Marshall; Dirigir Motivando: tercera edición; Editorial Ramón Areces, 1998; Pág. 7

- Promoción
- Responsabilidad”⁴⁶

La combinación de los factores de la higiene y de la motivación resulta el siguiente panorama:

- Alta higiene + Alta motivación: la situación ideal donde los empleados están altamente motivados y tienen pocas quejas.
- Alta higiene + Baja motivación: los empleados tienen pocas quejas pero no son altamente motivados. El trabajo se percibe como el cobro de un cheque.
- Baja higiene + Alta motivación: los empleados son motivados pero tienen muchas quejas. Una situación donde el trabajo es emocionante y desafiante. Sin embargo, los sueldos y las condiciones del trabajo no son aceptables.
- Higiene baja + Baja motivación: es la peor situación. Los empleados no están motivados y tienen un sin fin de quejas.

Herzberg sugiere que a menudo el trabajo se puede arreglar y debería ser arreglado de las siguientes maneras:

- Ampliación de las tareas
- Rotación de tareas y/o
- Enriquecimiento de trabajo”⁴⁷

Herzberg dijo que KITA no produce la motivación, sino que solo le da movimiento

2.10.5 TEORÍA DE LA EQUIDAD DE ADAMS

Fundada en el fenómeno de la comparación social aplicada al centro de trabajo, J. Stacey Adams sostiene “que cuando un individuo evalúa el resultado de su trabajo, en relación con el resultado de los trabajos de otros, y percibe que existe una inequidad (desequilibrio) cualquiera, se presenta un estado mental de motivación.”⁴⁸

La teoría de la equidad de Stacey Adams, se manifiesta y se enfoca sobre la base del criterio que se forma la persona en función de la recompensa que recibe

⁴⁶ Sánchez López, María del Pilar, Quiroga Estévez María Ángeles; Perspectivas actuales en la investigación psicológica de las diferencias individuales; Editorial Ramón Areces, 1998 Pág. 255-256

⁴⁷ http://www.12manage.com/methods_herzberg_two_factor_theory_es.html; obtenido en septiembre de 2008

⁴⁸ O. da Silva Reinaldo; teorías de la administración. Cengage Learning Editores, 2002; Pág. 245

comparándola con las empresas que reciben otras personas que realizan la misma labor o con aportes semejantes.

Stacey Adams dice: “la teoría de la equidad sostiene que la motivación, desempeño y satisfacción de un empleado depende de su evaluación subjetiva de las relaciones entre su razón de esfuerzo –recompensa y la razón de esfuerzo- recompensa de otros en situaciones parecidas”.

Las comparaciones pueden ser sobre distintos aspectos (como salario u otros). Las personas son distintas así como la forma o método que emplean para el análisis de un aspecto situacional. Según la teoría de la equidad, cuando una persona entiende que se ha cometido una injusticia; con ella, se incrementa su tensión y la de darle solución es variando su comportamiento.

2.10.6 TEORÍA DE LAS EXPECTATIVAS DE VROOM

“La influencia mas importante en el desarrollo de las teorías de expectativas de la motivación partió fundamentalmente de “Value-Expectancy-Theory” de Vroom (1964). Esta teoría fue asumida por Porter y Lawler (1968), en una forma más sencilla y comprensible. Según esta teoría las condiciones para un mayor esfuerzo en el comportamiento (EC) consiste en tres expectativas estrechamente interdependientes entre si:

1. El comportamiento tiene como consecuencia transmitir al que actúa un valor de satisfacción. Esta expectativa es denominada por Vroom como valencia (V , o bien V_k valencia de la consecuencia k del comportamiento).
2. Este comportamiento esta orientado a alcanzar un determinado objetivo, esto es, a lograr prestaciones que conduzcan a dicho objetivo. Vroom define esta expectativa como la Instrumentalidad (de la prestación) (I o bien I_{jk} = probabilidad de que al alcanzar el objetivo de comportamiento J aporte como consecuencia el resultado K).
3. La realización del comportamiento, esto es, la aportación de los esfuerzos del comportamiento (EC) permite alcanzar el objetivo del mismo y, consiguientemente, el resultado de prestaciones previsto. Esta es la posibilidad de realización del resultado pretendido (E , o bien E_{ij} = Probabilidad subjetiva,

que hace que el comportamiento I permita alcanzar el objetivo de comportamiento J).

Estas tres expectativas se encuentran entre si interrelacionadas en los términos siguientes:

Consecuencia del comportamiento	→	Valor de satisfacción
Resultado del logro	→	Consecuencia del comportamiento
Esfuerzo del comportamiento	→	Resultado del logro

Cuando no se cumplen alguna de estas expectativas no se realiza el esfuerzo que exige el comportamiento. Se encuentran, por consiguiente, en una relación multiplicativa entre si:

$$EC = V \times I \times E$$

La teoría de expectativas no se encuentra en contradicción con la teoría de las necesidades; ofrece, sin embargo, una aclaración mucho más amplia del proceso de motivación. Las necesidades determinan la valencia de una consecuencia del comportamiento en la forma de expectativa de una recompensa, o de una penalización. La teoría de expectativas, aclara, sin embargo, por que determinadas formas de retribución rechazadas por el personal implican un elevado esfuerzo en el comportamiento, lo cual sucede allí donde se aplica una elevada instrumentalización de las prestaciones, tal como puede darse, un ejemplo, con un salario a destajo.”⁴⁹

La teoría de las expectativas señala que los individuos tienen diversos grupos de metas y pueden ser motivados si poseen ciertas expectativas. Esas expectativas son:

- Hay una correlación positiva entre los esfuerzos y el desempeño,
- El desempeño favorable dará lugar a una recompensa deseable,
- La recompensa satisficará una necesidad importante,
- El deseo de satisfacer la necesidad es bastante fuerte como para hacer el esfuerzo de merito.

⁴⁹ Lattmann Charles, Garcia Echeverria Santiago; Management de los recursos humanos en la empresa; Editorial Diaz de Santos; serie management; España 1990; Págs. 98-99

2.10.6.1 CREENCIAS DE LA TEORÍA DE LAS EXPECTATIVAS

1. Valencia; corresponde a las orientaciones emocionales que la persona tiene con respecto a los resultados (recompensas). La administración debe descubrir lo que aprecian los empleados.
2. Los empleados tienen diversas expectativas y niveles de confianza sobre lo que son capaces de hacer. La administración debe descubrir que recursos, entrenamiento o supervisión necesitan los empleados.
3. Instrumentalidad; la percepción de los empleados de que realmente van a recibir lo prometido por la gerencia. La gestión debe asegurarse de que las promesas de recompensas estén satisfechas y de que los empleados estén enterados de esto.

“Vroom sugiere que la creencia de un empleado sobre la expectativa, Instrumentalidad y la valencia interactúa psicológicamente. De esta manera, crean una fuerza motivacional, que el empleado podrá actuar de una manera que traiga placer y evite el dolor.”⁵⁰

La fórmula de esta teoría se utiliza para indicar y predecir: satisfacción personal, opción ocupacional, probabilidad de permanecer en un trabajo y el esfuerzo que uno puede invertir en el trabajo.

2.10.7 TEORÍA DEL REFUERZO DE LA CONDUCTA DE SKINNER

Este autor se basa en que todo comportamiento humano produce un efecto externo agradable o desagradable para el sujeto, y este tiende a repetir aquellos comportamientos cuyo resultado le ha sido agradable y, por el contrario, tiene gran tendencia a evitar los comportamientos que le han proporcionado un resultado desagradable, reforzándose así una u otra tendencia. Traducido al mundo laboral, según Skinner, ese reforzamiento puede realizarse por intervalos fijos (pago de un salario mensual, semanal, etc.), o variable (“bonus” anual. Comisiones de ventas y de producción, premio por objetivos alcanzados, etc.). En este supuesto, un sistema adecuado de valoración del personal (por méritos, por los resultados, dirección por

⁵⁰ http://www.12manage.com/methods_vroom_expectancy_theory_es.html; obtenido en septiembre de 2008

objetivos, etc.) puede servir para dar al trabajador los estímulos que le predispongan a repetir la conducta que la organización considera positiva.”⁵¹

Un administrador que motive a sus empleados alentando los comportamientos deseados, recompensando la productividad, el alto desempeño y el compromiso y que desaliente los comportamientos no deseados, como el ausentismo, el deterioro del desempeño y las ineficiencias, está reforzando el comportamiento, como lo explica esta teoría.

En resumen puede citarse respecto a la teoría lo siguiente:

“Este 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”⁵²

2.10.8 TEORÍA DEL ESTABLECIMIENTO DE METAS

Este proceso básico es parte directa o indirecta de todas las teorías motivacionales, y es utilizado como medio para optimizar el desempeño laboral.

“Con base en varios cientos de estudios, la conclusión central de la teoría de establecimiento de metas es la que sigue: los individuos a los que se les fijan metas difíciles específicas se desempeñan mejor que los que reciben metas fáciles, no específicas, “haz lo mejor que puedas”, o ninguna. No obstante, al mismo tiempo los individuos deben tener suficiente habilidad, aceptar las metas y recibir retroalimentación relacionada con la tarea.

La premisa que subyace en la teoría de establecimiento de metas es que la conducta está regulada por los valores y las metas”⁵³

La teoría de las metas es expuesta a principio del siglo pasado por Edwin Locke, planteando que las personas se establecen metas con el fin de lograrlas. Para lograr la motivación laboral los trabajadores deben poseer las habilidades necesarias para alcanzar sus metas.

Early y Shalley describen cuatro fases para el establecimiento de metas:

⁵¹ Skinner, B. F.; Science and Human Behavior; New York; Free Press; 1953. Pág. 86

⁵² Stoner, James A. F.; Freeman, R. Edward y Gilbert, Daniel R. Administración 6a Edición. Editorial Person. México, 1996. Pág. 502

⁵³ Dubrin Andrew J. Op. Cit. Pág. 94

- Establecer la norma a alcanzar
- Evaluar si es alcanzable
- Evaluar si es estrecha a las metas personales
- La aceptación de la norma, conlleva al establecimiento de la meta y la conducta hacia dicha meta

Es importante buscar la satisfacción por hacer lo mejor en todas y cada una de las metas propuestas. La importancia del establecimiento de metas radica en que es un elemento que se centra sobre el comportamiento y puede llegar a convertirse en una motivación, la cual se incrementa si la persona recibe retroalimentación a su conducta para alcanzar tales metas. La meta se constituye en un reforzador que mantiene elevada la motivación.

CAPITULO III

SITUACIÓN ACTUAL DE LA ABARROTERA LA GUADALUPANA Y METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 ANTECEDENTES

La abarrotera “La Guadalupeana fue establecida en el municipio de Reforma, Chiapas a principios del mes de septiembre del año 1998; se encuentra ubicada en el centro, sobre la calle principal de esta ciudad. Su Gerente el Sr. Agustín Gómez Hernández es quien se encarga de la administración de dicha empresa, cuenta con un personal de 6 empleados comprometidos con el servicio que brindan al cliente.

3.2 MISIÓN Y VISIÓN

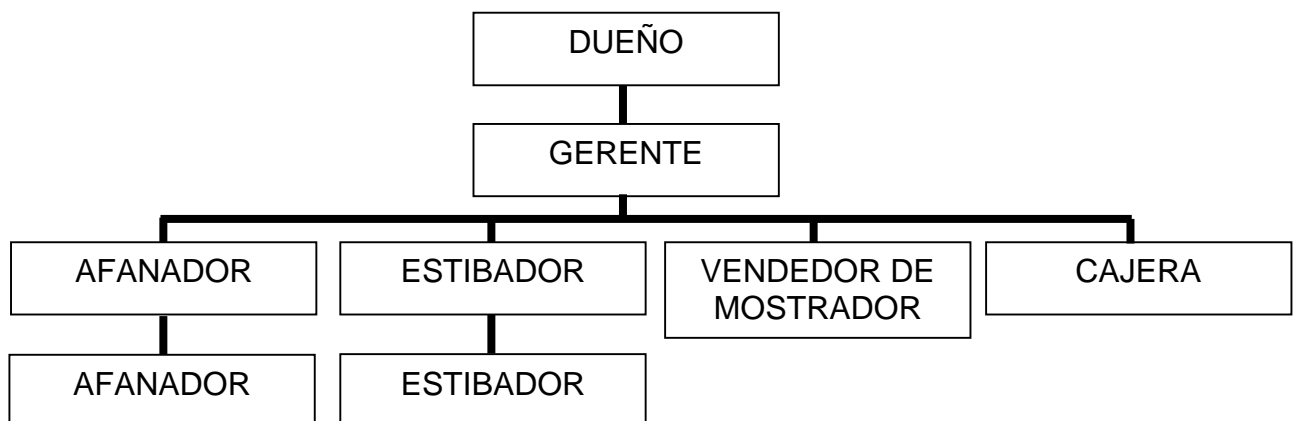
Misión:

Buscar el beneficio y satisfacción de las familias para convertirnos en una empresa que conquiste su economía reforzando sus deseos y necesidades con la calidad de nuestro servicio.

Visión:

Satisfacer plenamente a los clientes a través de la calidad de los productos y servicios que ofrecemos.

3.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



3.4 LOCALIZACIÓN

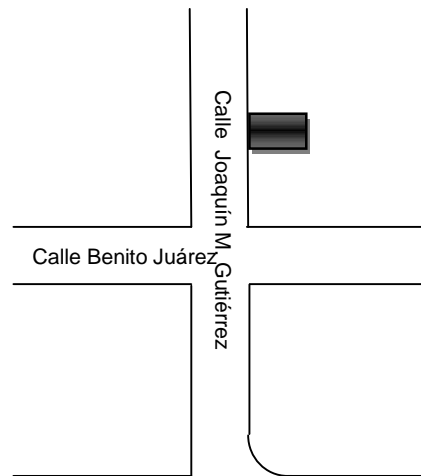
3.4.1 MACROLOCALIZACION

El estado de Chiapas, estado situado en el sureste de México, al este del istmo de Tehuantepec, dentro de la región Pacífico Sur. Limita por el norte con el estado de Tabasco, por el este con Guatemala (comparte la Frontera Sur), por el sur y sureste con el golfo de Tehuantepec del océano Pacífico, y por el oeste con los estados de Veracruz y Oaxaca.



3.4.2 MICROLOCALIZACION

El municipio de Reforma, Chiapas se encuentra ubicado en la Llanura Costera del Golfo, predominando el terreno plano, sus coordenadas geográficas son $17^{\circ} 52'$ N, $93^{\circ} 09'$ W. Su extensión territorial es de 399.9 km^2 que representa el 6.55% de la superficie de la región Norte y el 0.52% de la superficie estatal. Su altitud es de 20 m. Ubicada entre las calles Joaquín Miguel Gutiérrez y Benito Juárez de la Colonia Salinas De Gortari de este municipio, se encuentra establecida la pequeña empresa denominada “La Guadalupana”.



3.5 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

En la presente investigación se utilizara la metodología de enfoque cualitativo, ya que se pretenderá a través de la recolección de datos identificar las causas que originan problemas dentro de la pequeña empresa “La Guadalupana”, es decir se describirá e interpretara cuestiones enfocadas a la motivación laboral; a través de una entrevista al gerente de la empresa que permitirá recabar información directa del problema, así como del personal a cargo de la gerencia.

A través de esta metodología se buscara captar e interpretar las actitudes, acciones y necesidades que se deberán al personal en general.

Conforme a las características de este enfoque metodológico, cabe mencionar que dicha investigación hará participe a los 7 empleados de la empresa ya señalada, y mediante ellos se obtendrá la información a analizar para puntualizar y centrar los datos, dichas actividades serán realizadas dentro de las instalaciones la empresa y de manera interactiva se obtendrán los datos necesarios para el estudio respectivo.

Dado el diseño de esta investigación nos apoyaremos de las diversas teorías de motivación, con el firme propósito de desarrollar e implantar los diversos procesos mediante una opinión propia en las que se ampliara las ideas siempre sustentada por el marco teórico, que beneficiaran a la empresa.

El enfoque cualitativo que se empleara adoptara un diseño de teoría fundamentada que consiste en utilizar un procedimiento sistemático cualitativo para generar una

teoría que explique una acción. Este planteamiento sugiere que las proposiciones teóricas surgen de los datos obtenidos en la investigación y permitirá adoptar las teorías a nuevas situaciones.

3.5.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La falta de estabilidad económica tanto mundial como nacional hace que las actividades de comercio no sean tan confiables como lo eran ayer y más aun en el mañana. La complejidad de operar un negocio pequeño cada vez aumenta conforme avanzamos al futuro, a menos que como emprendedores tomemos lineamientos administrativos así como buscar el apoyo en herramientas administrativas para planificar, organizar, dirigir y controlar de manera eficaz.

Los inversores de pequeños negocios no solo necesitan esforzarse sino también hacerlo de manera inteligente. Para alcanzar el éxito deberán consecutivamente revisar la validez de los objetivos del negocio, sus estrategias y su modo de operación, tratando siempre de anticiparse a los cambios y adaptando los planes a la actualidad.

“Quienes crean empresas pequeñas lo hacen desconociendo las escasas probabilidades de supervivencia o a pesar de ellas. La experiencia demuestra que el 50% de dichas empresas quiebran durante el primer año de actividad, y no menos del 90% antes de cinco años. Según revelan los análisis estadísticos, el 95% de estos fracasos son atribuibles a la falta de competencia y de experiencia en la dirección de empresas dedicadas a la actividad concreta de que se trate.”⁵⁴

Lo anterior nos aporta un dato importante, en cuanto a los porcentajes de fracaso en las pequeñas empresas y que según estas involucran de manera directa a quien dirige la empresa, es por esto que de manera puntual es necesario crear un estado de participación y aportación de quienes integran la empresa y corregir las deficiencias y asimismo adquirir la experiencias a situaciones adversas.

⁵⁴ <http://www.monografias.com/trabajos16/fracasos-pequenas-empresas/fracasos-pequenas-empresas.shtml> obtenido en octubre de 2008

“Las empresas que mas se involucran en la formación de sus empleados son las que cuentan con una plantilla de 200 a 400 trabajadores, pues el 75% de ellas imparte a sus trabajadores cursos de formación.

En cuanto al lugar donde recibir esta formación, la mitad de los trabajadores prefiere que sea cerca de casa para poder conciliar vida familiar y profesional. Así, el 57.5% de los cargos administrativos y el 45.7% de los técnicos eligieron un lugar próximo a su domicilio.

Sin embargo, el 75% de los trabajadores de empresas medianas y grandes quieren recibir los cursos de formación cerca de su puesto de trabajo. Una de las soluciones adoptadas, explica Sodexo Pass, es la formación “on line”, utilizada por uno de cada cinco trabajadores. Las empresas de 200 a 400 empleados, con un 31.3%, son las que mas emplean este método

Las cifras citadas nos indican que solo aquellas empresas con gran numero de empleados son las únicas capaces de dar formación a sus empleados en cuanto a encaminarse al éxito e incluso nos permite apreciar como podemos apoyarnos hoy en día de la tecnología, sin embargo existen diversos factores que afectan a nuestras pequeñas empresas, en este caso es recomendable apoyarnos de situaciones inestables dentro de las actividades para animar y encaminar al personal a alcanzar esos objetivos y alcanzar el éxito.”⁵⁵

La falta de preocupación por los propietarios en abordar temas de motivación hacen inexistente el probable uso de este tema, incluso muchas veces se desconoce su contenido y hasta sus beneficios, y es por esto el estancamiento de las mismas empresas.

La situación actual en las empresas, como lo es en la abarrotera “La Guadalupeña”, es muy recurrente encontrarlo en el municipio de Reforma, Chiapas; ya que la falta de motivación es considerada con un desperdicio de tiempo, dinero y esfuerzo; sin embargo podemos encontrar satisfactorios resultados si las gerencias de los comercios mostraran esa preocupación por sus empleados, para que ellos se sientan

⁵⁵ http://mujer.orange.es/tu_espacio/trabajo/2939_1.html obtenido en septiembre de 2008

parte importante de la empresa. De esto parte la importancia de inducir a la motivación para el crecimiento de las empresas y asimismo tengan éxito alcanzando sus metas.

3.5.2 JUSTIFICACIÓN

La presente investigación tiene como finalidad obtener información acerca de los sucesos que surgen dentro de las pequeñas empresas en cuanto al buen desempeño de las actividades del personal, y asimismo crear una herramienta de apoyo que se pueda aplicar en situaciones semejantes. Los datos que refleje esta investigación serán obtenidos a través de una entrevista al gerente y un cuestionario al personal a su cargo para conocer la situación de la empresa y poder plantear soluciones pertinentes.

La importancia de esta investigación radica en las actitudes que refleja el personal, así como la falta de competitividad en el mercado laboral para tener empleados que realmente sean útiles y que permitan alcanzar las metas u objetivos que tienen las empresas, tal como la abarrotera “La Guadalupana”, que a través del tiempo no innova en cuanto a las estrategias para captar clientes en cuanto al servicio que ofrece su personal. De tal manera que si cambiara la actitud del personal a través de la motivación y se emplearan objetivos a cortos plazo y que los empleados se integraran, en cuestión de actitud, positivamente; la imagen de la empresa sería un motivo de competencia en las empresas similares y se preocuparan tanto por su personal como por su administración.

Esta investigación será efectuada en un lapso de 4 meses, dichas actividades serán realizadas al comercio del municipio de Reforma, Chiapas; en especial a la abarrotera “La Guadalupana”, a fin de permitir el desarrollo de la pequeña empresa, por lo que se debe armar un diagnóstico de las principales necesidades para después resolver los problemas o deficiencias encontradas.

3.5.3 OBJETIVOS GENERALES

Lograr que el personal realice eficientemente sus actividades a través de un programa de motivación adecuado a la necesidad de mejorar su desempeño y actitudes a un nivel personal para proyectar una calidad mediante su servicio.

3.5.3.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Dar a conocer a la motivación como un instrumento que ofrece diversos beneficios para el crecimiento de sus negocios y empleados en empresas como la abarrotera “la Guadalupana”.
2. Elaborar un programa de motivación que estimule el desempeño y actitudes del personal para alcanzar las metas de la empresa.
3. Demostrar a la alta gerencia a través de los resultados obtenidos de la buena practica de la motivación, los beneficios que ésta ofrece y asimismo como lograr la metas propuestas mediante ella.
4. Inducir e integrar tanto a la gerencia como al personal de la empresa a la cultura motivacional.

3.5.4 TÉCNICAS DE LA INVESTIGACIÓN

La realización de esta investigación esta fundamentada en la aplicación de un cuestionario aplicado al personal de la empresa, el cual nos permito corroborar la situación actual en cuanto a la motivación se refiere y el desempeño laboral.

De igual manera, el gerente de la empresa nos facilito a través de una entrevista datos importantes como lo son los antecedentes y ubicación de la empresa, así como también nos enfoco sobre las necesidades que tiene la empresa sobre la motivación laboral.

Con el afán de conocer el ambiente laboral a través de la percepción visual nos percatamos de hacer observaciones directas sobre las actividades y actitudes del personal, lo cual nos permitió emitir conclusiones sobre los datos obtenidos, de acuerdo a las técnicas mencionadas anteriormente.

Como cimientto teórico es importante mencionar el apoyo del acervo bibliográfico, que nos permito recabar información, para concretar la información e interpretación de datos, lo cual nos permitió encausar un vocabulario mas especialización en cuanto a la motivación.

3.5.5 DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA

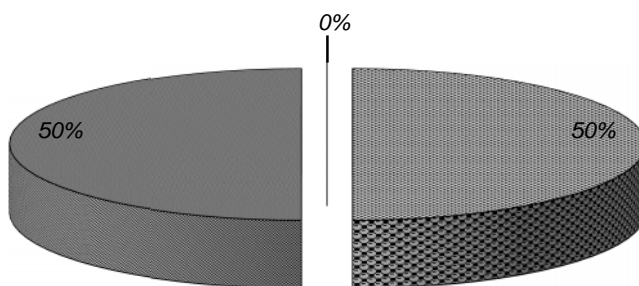
La presente investigación realizó sus estudios estadísticos con la población total de la empresa “La Guadalupeña”, ya que por tener 7 miembros laborando en sus áreas, nos permitió aplicar las técnicas anteriormente mencionadas.

3.5.6 ANALISIS DE LA INFORMACION

Tabulación y Graficas

1.- ¿En el contexto laboral, Cuanto considera conocer sobre de la motivación?

Respuestas	Encuestados	Porcentaje
Mucho	0	0
Poco	3	50
Nada	3	50
Total	6	100%

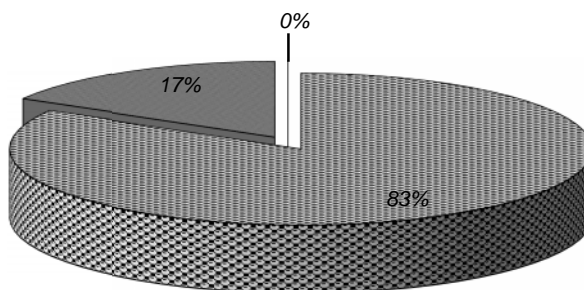


■ Mucho ■ Poco ■ Nada

El 100% de los empleados están divididos entre no conocer y conocer muy poco sobre la motivación en el ámbito laboral.

2.- La motivación es un factor de logro respecto a los objetivos organizacionales y al desarrollo del empleado en la empresa; este aspecto dentro de su empresa es:

Respuestas	Encuestados	Porcentaje
Bueno	0	0
Malo	5	83
Regular	1	17
Total	6	100%

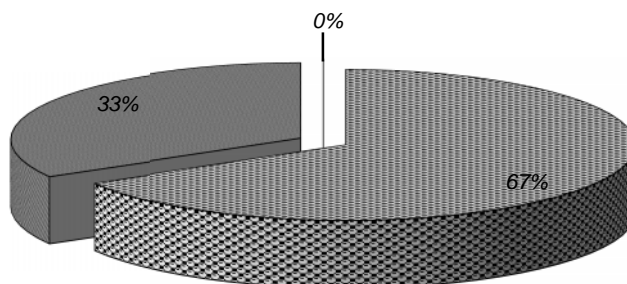


■ Bueno ■ Malo ■ Regular

El 83% de los empleados considera que su empresa no enfoca el aspecto de la motivación con el éxito organizacional y desarrollo del personal, mientras que 17% reconoce que este aspecto es notorio esporádicamente.

3.- ¿Cómo considera la administración del factor humano en la empresa?

Respuestas	Encuestados	Porcentaje
Optima	0	0
Malo	4	67
Deficiente	2	33
Total	6	100%

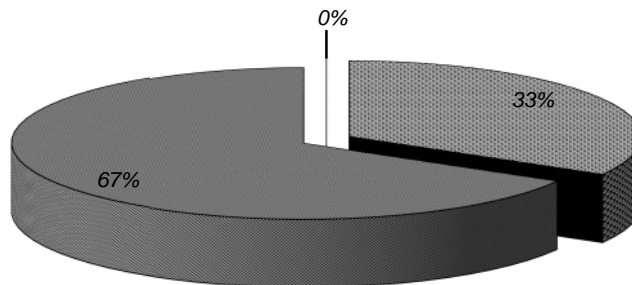


■ Optima ■ Malo ■ Deficiente

Es importante hacer hincapié que los empleados no perciben una buena administración de personal, teniendo como referencia que el 33% y 67% nos indican que esta es apreciada mala y deficiente.

4.- ¿En cuanto a sus intereses propios, considera que el desempeño de su trabajo satisface sus objetivos personales?

Respuestas	Encuestados	Porcentaje
Si	0	0
No	2	33
Muy poco	4	67
Total	6	100%

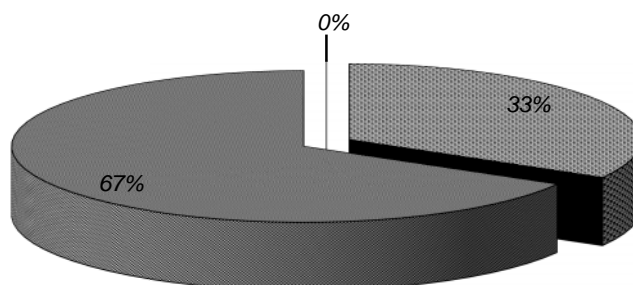


■ Si ■ No ■ Muy poco

El 67% del personal infiere que sus objetivos personales no son satisfechos completamente, mientras que el 33% no se encuentra totalmente inadaptado con sus intereses propios.

5.- De acuerdo a la pregunta anterior, ¿se encuentra satisfecho en cuanto a sus objetivos laborales?

Respuestas	Encuestados	Porcentaje
Si	0	0
No	2	33
Muy poco	4	67
Total	6	100%

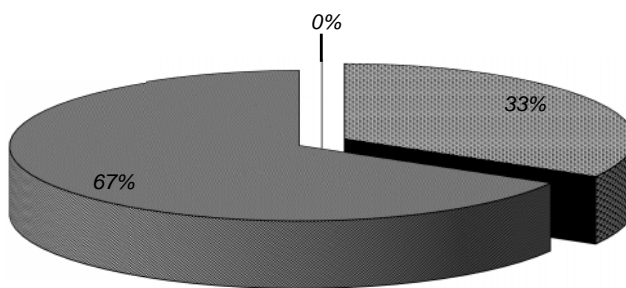


■ Si ■ No ■ Muy poco

El 33% de los trabajadores de la empresa no se encuentran satisfechos con las actividades que realizan ya que no existe la probabilidad de ascender, y el 67% está muy poco satisfecho en este aspecto.

6.- En algún momento en sus actividades laborales. ¿Ha percibido algún estímulo que influya su comportamiento?

Respuestas	Encuestados	Porcentaje
Si	0	0
No	2	33
A veces	4	67
Total	6	100%

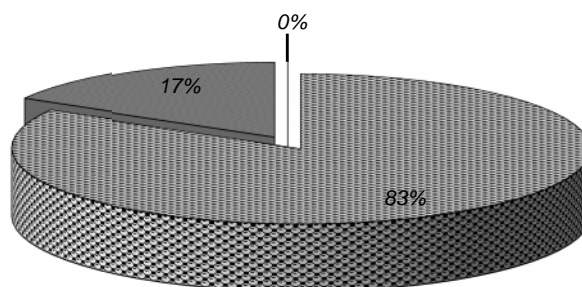


■ Si ■ No ■ A veces

El 67% del personal ha sido objeto de estímulo para incrementar su actividad laboral ocasionalmente; mientras que el 33% no se ha recibido esta clase de estímulo

7.- ¿Existe algún tipo de resistencia en cuanto a sentirse impulsado a lograr un objetivo, inducido por la gerencia?

Respuestas	Encuestados	Porcentaje
Si	0	0
No	5	83
Tal vez	1	17
Total	6	100%

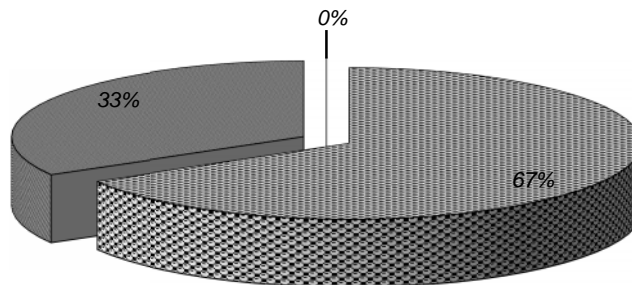


■ Si ■ No ■ Tal vez

El 83% del personal no opone resistencia al cambio, ya que la motivación es considerada por algunos como benéfica para sus intereses; mientras que el 17% podría mostrar cierta actitud negativa y no cooperar.

8.- ¿Cree usted, que la gerencia se preocupa por asegurar los esfuerzos individuales de sus miembros, a través de la motivación?

Respuestas	Encuestados	Porcentaje
Si	0	0
No	4	67
Muy poco	2	33
Total	6	100%

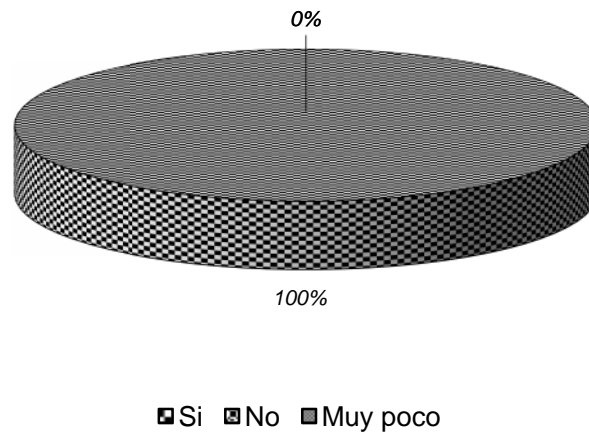


■ Si ■ No ■ Muy poco

El 67% considera que la gerencia no se preocupa por incrementar los esfuerzos individuales, y en cuanto al 33% percibe que si existen esta preocupación aunque sea solo casualmente.

9.- ¿De acuerdo a su experiencia laboral, cree usted que los empleados mas motivados alcanzan mayor desempeño, se sienten mas satisfechos y disfrutan mas lo que hacen?

Respuestas	Encuestados	Porcentaje
Si	6	100
No	0	0
Muy poco	0	0
Total	6	100%



El 100% de los empleados expreso que la motivación juega un papel importante para el éxito de empresa, ya que permite tener un personal de calidad.

3.5.7 SITUACION ACTUAL DE LA EMPRESA

De acuerdo a los datos obtenidos a través del cuestionario aplicado al personal a cargo de la gerencia de la abarrotera La Guadalupana, analizamos y detectamos que tanto los empleados como la empresa tienen la incapacidad de percibir la motivación como un éxito organizacional y desarrollo de si mismos, ya que no cuenta con los conocimientos apropiados, para generar los impulsos necesarios para esforzarse y alcanzar metas que les proporcionen un estado de satisfacción. La deficiente administración de personal crea una comunicación y canalización de objetivos inestable, que desalienta el clima organizacional. Los objetivos y/o aspiraciones del personal dentro y fuera de la empresa no se encuentran del todo realizadas; sin embargo desarrollan sus actividades por cumplir con sus labores, lo que nos permite apreciar un potencial con posibles resultados positivos si son encaminados correctamente. Asimismo parte del personal a sido estimulado ocasionalmente y otros no, lo que crea entre los empleados desigualdad y desequilibrio entre los esfuerzos por lograr los objetivos. Positivamente encontramos que no hay barreras de resistencia que impidan implementar un programa de motivación que les impulse a brindar un servicio de calidad, el personal presenta síntomas de querer crecer en capacidad y habilidades. Dentro de las diversas expresiones que tuvieron los empleados encontramos que ellos consideran que la empresa no da la debida importancia a sus recursos humanos y ellos se encuentran en la mejor disponibilidad para ser objeto de la motivación e incrementar su rendimiento para beneficio de ambos.

3.5.8 ANALISIS DE LA ENTREVISTA AL GERENTE

Diagnosticar la gerencia ha resultado de gran ayuda para edificar las razones por las cuales se da vida a esta investigación; hemos encontrado diversas pero muy marcadas deficiencias que esclarecen el mal funcionamiento de la empresa “La Guadalupana”.

Dentro de las que es necesario mencionar que esta no cuenta con programas de motivación que permitan al empleado dar un plus a sus actividades.

Que las gratificaciones que recibe no son para impulsarlo a trabajar con entusiasmo sino lo que por derecho le corresponde, lo así llamado tiempo extra. El gerente puntualizo que existe la gratificación económica por actuación individual, que es pago en efectivo por una actuación superior durante un periodo especificado, que no es relevante, ya que son pocas las veces que se somete al empleado a ese ritmo de trabajo. De igual manera concluimos que la gerencia carece de reacción y autoridad ante la apatía y ausencia en las actividades laborales, ya que por lineamientos estipulados no se puede hacer nada por la situación, lo que nos quiere decir que las decisiones son manejadas en un nivel mas alto (el dueño); otra de las cosas que encontramos y es relevante mencionar es que la misma gerencia no cuenta con los conocimientos necesarios para impulsar a su personal a cargo, lo cual trae como consecuencia no buscar mejoras a través de estrategias administrativas, el problema se enfoca a la falta de conocimientos efectivos e iniciativa. La gerencia no induce a los empleados al crecimiento. La motivación no es considerada como un factor que merezca tiempo, dinero y esfuerzo.

CAPITULO IV

PROPUESTA DE LA INVESTIGACION

La propuesta que presentamos en esta investigación, involucra dos partes, la primera consiste en un programa aplicado al gerente que Metodológicamente radica en exponer al participante a un análisis crítico de la forma en que se comunica, negocia, lidera y toma decisiones. El aprendizaje es participativo e íntimamente ligado a experiencias vivenciales. Se realizarán simulaciones, dinámicas y otras técnicas como talleres de información. Pedagógicamente, el proceso de información requiere una actitud tenaz que le permita aprender y mediante esto se pretende despertar el talento dormido de los recursos gerenciales y asimismo cumplir con los estándares referidos a la adquisición de nuevas capacidades y competencias gerenciales.

En cuanto a la segunda parte, se empleara un programa de motivación para el personal que esta a cargo del gerente, el cual consistirá en la evaluación de desempeño a de medición de productividad, que permitirá mostrar que tan productivo es y en consecuencia que podemos hacer para evitar los índices bajos como consecuencia de la falta de motivación, la cual será impartido mediante un taller que proporcionara circunstancias reales entre los mismos compañeros, definirán sus necesidades, y cuales su empresa puede satisfacer.

En cuanto a los tiempos estimados para cada seminario, al gerente le corresponde un de tiempo de quince horas de duración en tres sesiones consecutivas por semana , esto quiere decir que son aplicadas una hora, tres veces por semana; estas actividades serán realizadas en áreas restringidas previamente condicionadas que permitan la concentración de la persona y otras en el área de trabajo; mientras que para el seminario del empleado se necesita un espacio de 9 horas, una diaria en cuatro semanas, bajo las mismas condiciones que el otro.

A cada sesión asistida se les otorgara un reconocimiento, en cuanto al gerente al término del seminario se le certificara por el desarrollo de las habilidades gerenciales.

4.1 DISEÑO DE LA PROPUESTA

El seminario para el gerente queda estipulado en el siguiente cronograma:

Objetivo:																					
Promover la motivación para lograr un cambio en el comportamiento y hábitos del gerente.																					
Dirigido a:																					
gerentes y mandos medios de empresas con personal a cargo																					
TEMA	ACTIVIDAD	TIEMPO															LUGAR	MATERIAL	COSTO		
		1ERA SEM.			2DA SEM.			3RA SEM.			4TA SEM.			5TA SEM.							
		M	M	J	M	M	J	M	M	J	M	M	J	M	M	J					
Duración del seminario		15 horas																			
Comunicación	¿Como me entiende?																		Aula	Lápiz Libreta	\$20
La ventana de la comunicación																					
Comunicación eficaz	¿Qué es lo que quiero decir?																		Parque	--	0
Comunicaciones en la empresa																			Aula	--	--
Motivación	Personalidad																		Aula	Lápiz Libreta	0
Personalidad																					
Motivación	Interactuando con el personal																		Parque	Alimentos	\$30
Generación de motivación A través del análisis de las personas	¿Qué necesita mi gente?																		Parque	--	--
Liderazgo	Liderar a través de objetivos																		Aula	--	0
Liderar a través de objetivos																					
Instrumentos del liderazgo																			Aula	--	0
¿Cómo fomentar el trabajo en equipo?																			Área de trabajo	--	0
Actitudes ante el cambio	Collage II																		Aula	1 cartulina--	5
Actitudes personales ante el cambio																					
Aprendizaje creativo																			Aula	--	0
Aprender y sus resistencia	¿Barreras?																		Aula	--	0
Dinámicas	Hoja de trabajo ¿Cómo es mi situación actual?																		Aula	Hojas	\$10
	Estrés																		Parque	--	0
	¿Como podría ser diferente su vida?																		Aula	2 cartulinas	\$10
TOTAL		15 horas cumplidas																	\$75		

Cada día se impartirán sesiones de 1 hora (de 2 a 3 pm horario en el que se considera muy baja actividad), habrá sesiones divididas en dos tiempos para abarcar el tema y las dinámicas.

El seminario para el personal que esta a cargo del gerente queda estimado en el siguiente cronograma:

Objetivo:															
Motivar al personal para lograr cambios de actitud, y optimizar el crecimiento de la empresa.															
Tema	Dinámica	Tiempo										Lugar	Material	Costo	Reconocimiento
		1ERA SEM.			2DA SEM.			3RA SEM.		4TA SEM.					
		L	MI	V	M	J	M	J	M	J					
Duración		9 horas													
Motivación												Aula	Lápiz Libreta	\$20	
	Collage II											Aula	1 cartulina Tijeras Pegamento Revistas	\$30	✓
Motivación												Aula	Lápiz Libreta	--	
	Descubriendo mis necesidades y motivación.											Aula	Hojas blancas Rotafolio Plumones	\$70	✓
Motivación	Evaluación de conocimientos.											Aula	examen	\$5	✓
	Pirámide de necesidades											Aula	Formato de retroalimentación Hojas papel	\$20	
Desempeño del personal												Aula	Lápiz Libreta	--	✓
	Ejercicios de motivación											Aula	Billetes de banco Cinta adhesiva Sillas	\$20	
Ceremonia de reconocimientos												Aula			✓
Total		9 horas cumplidas												\$165	

Estos seminarios son gratuitos mediante el programa nacional de emprendedores 2008, en el que uno de sus objetivos es consolidar negocios a través de soluciones basadas en darles una atención personalizada y herramientas competitivas como

financiamiento, capacitación y consultoría, enlaces con aceleradoras de negocios, entre otras ventajas.

4.2 OBJETIVO DE LA PROPUESTA

Promover una cultura motivacional hacia la gerencia y el personal a su cargo, modificando el comportamiento y hábitos de los recursos humanos; creando una empresa con motivos para existir y funcionar con éxito.

4.3 BENEFICIOS DE LA PROPUESTA

La propuesta que hemos dado a conocer nos permite enfocar los buenos resultados en los siguientes beneficios:

- Comprender que la única forma de lograr que una persona haga algo, es hacer que lo desee.
- Crear la cultura motivacional para incrementar los índices de crecimiento en el mercado.
- Conocer la motivación, aprender de la motivación y aplicarla en la vida real.
- Atraer clientes en base a una imagen empresarial motivada, que permita influir en sus decisiones de compra.
- Crear a la gerencia el hábito de motivar, y conocer sus expectativas de líder.
- Darle vida al personal mediante la motivación, para evitar apatía y ausentismo.
- Se crea una actitud del personal positiva de reconocimientos, como lo son el empleado sonrisa; el empleado puntual, el empleado iniciativa, etc. Que no generan gastos extras a la empresa.
- Facilita los canales de comunicación y expresión para evitar malos entendidos que ocasionan situaciones ásperas entre el personal en general.
- El personal se integra de acuerdo a la comprensión, lo que permite un ambiente laboral cálido.
- Desarrolla las capacidades del personal, teniendo gente creativa que aprende y se moldea a las situaciones que se presenten en la empresa.

4.4 DESCRIPCION DE LA PROPUESTA

En esta propuesta se sugiere inducir al gerente de la empresa a un seminario de motivación llevado a cabo por el personal capacitado con el que cuenta el programa nacional de emprendedores 2008, que consta de un lapso de tiempo para su aplicación de 15 horas en 5 semanas, en el cual será sometido a diversas actividades en las que descubrirá sus capacidades como líder y como emplearlas, así como temas relevante de comunicación, motivación y actitudes de cambio, todo esto se complementara con las diversas dinámicas que le motivaran a ser un mejor gerente y sobre todo que le permitirá aprender como motivar a su personal.

En cuanto al personal, la motivación resulta un poco compleja ya que se trabaja en grupos en los que se integrara cada individuo para conocer mas sobre sus necesidades. Es relevante mencionar que pese a que los conocimientos referentes a la motivación son casi nulos, es importante implantar este tema como la raíz de todo el seminario, y como complemento se les darán temas de cómo pueden evaluar su desempeño y como a través del seminario han sido motivados para llevar estas practicas a sus actividades laborales.

4.5 PRESUPUESTO DE LA PROPUESTA

Los costos que se manejan en el cronograma son individuales, debido a las actividades o dinámicas mencionadas, en el caso del gerente el material para llevar a cabo su seminario tiene un costo de \$75; mientras que para cada empleado tiene un costo de \$165; mismo que es pago por el programa nacional de emprendedores 2008. En apoyo al crecimiento de las pymes.

CONCLUSIONES

Una vez realizado el análisis de la situación de la pequeña empresa de comercio denominada “La Guadalupana”, ubicada en el municipio de Reforma, Chiapas; concluimos que de acuerdo a las necesidades del personal se ha identificado que dentro de las actividades de dirección del proceso administrativo empleado dentro de cualquier empresa amerita cumplir con la parte de la motivación cuya parte fundamental no es realizada por la gerencia de esta empresa.

Motivar permite incrementar beneficiosamente captar clientes; recordemos que los primeros clientes de una empresa son los empleados, y si las relaciones entre estos y su gerente no son optimas, la empresa no puede brindar un servicio de calidad, ya que las capacidades son limitadas por la falta de comunicación, interés y crecimiento laboral.

A través de esta investigación abordamos las diversos conceptos y teorías que nos permitieron fundamentar que lo correcto dentro de cualquier tipo de empresa es motivar al personal para alcanzar la satisfacción, impulsándolo a lograr satisfacer sus necesidades y mejorar su desempeño, de igual manera hemos encontrado que a través de los análisis pertinentes realizados el gerente debe adoptar una postura flexible pero a la vez de autoridad para encausar los esfuerzos humanos.

Por lo tanto concluimos que la gerencia previamente motivada puede ejercer una fuerza motivadora a su personal a cargo, para desarrollar sus capacidades e integrarlos mediante técnicas que permitan crear un ambiente laboral favorable y desempeñarse óptimamente, lo cual implica manejar ampliamente un proceso administrativo más a fondo.

Y tomar en cuenta que la motivación ofrece diversas variantes en cuanto a los distintos programas que se pueden aplicar según sean las necesidades de los recursos humanos, la aplicación de estas herramientas administrativas permite a la empresa crear un ambiente laboral que genere éxito.

GLOSARIO

Agobiado: Causar gran molestia o fatiga:

Alusión: referencia breve y de pasada:

Anhelo: Deseo vehemente de conseguir alguna cosa:

Ansiedad: Estado de agitación o inquietud del ánimo:

Aspiraciones: Pretensión o intento de conseguir algo que se desea:

Ausencia: Alejamiento, separación de un lugar:

Autonomía: Condición y estado del individuo, comunidad o pueblo con independencia y capacidad de autogobierno:

Capacidad: Talento o inteligencia.

Circunscripción: Acción y resultado de circunscribir. División administrativa, militar, electoral, o eclesiástica de un territorio.

Competitivo: adj. De la competición o relativo a ella. [Persona o cosa] que, por su calidad o sus propiedades, es capaz de competir con alguien o algo.

Complacencia: Satisfacción y alegría que produce alguna cosa.

Complejidad: Conjunto de características de lo que está formado por muchos elementos. Dificultad, calidad de difícil o complicado.

Comportamiento: Conducta, manera de portarse o actuar.

Conducta: Manera de conducirse o comportarse una persona, o de reaccionar ante las situaciones externas un animal.

Cultura: Resultado o efecto de cultivar los conocimientos humanos. Conjunto de modos de vida y costumbres de una época o grupo social:

Demarcar: Fijar o señalar los límites de un terreno:

Demografía: Estudio estadístico sobre un grupo de población humana que analiza su volumen, crecimiento y características en un momento o ciclo.

Destajo: m. Trabajo que se valora por la labor realizada y no por un jornal. **a destajo** loc. adv. Por una cantidad determinada. **Loc. adv.** Con empeño, sin descanso y aprisa para concluir pronto.

Elogios: Alabanza de las virtudes y méritos de una persona o cosa.

Equidad: Cualidad que mueve a dar a cada uno lo que merece.

Esfuerzo: Acción enérgica del cuerpo o del espíritu para conseguir algo.

Estabilidad: Constancia, permanencia en un estado:

Estimulo: Cualquier elemento externo a un cuerpo o a un órgano que estimula, activa o mejora su actividad o su respuesta o reacción

Expectativas: Esperanza o posibilidad de conseguir una cosa:

Extrínseco: Externo, no esencial:

Frustración: Fracaso en una esperanza o deseo:

Higiene: Limpieza y aseo:

Impulsos: Empuje con que se produce un movimiento:

Incentivos: Que mueve o estimula a desear o hacer una cosa:

Induce: Instigar, incitar.

Ineficiencias: Falta de eficiencia:

Equidad: Cualidad que mueve a dar a cada uno lo que merece

Intrínseco: adj. Característico, esencial:

Jerárquico: De la jerarquía o relativo a ella:

Mecanización: Acción y resultado de mecanizar o mecanizarse.

Metodología: f. Parte de la lógica que estudia los métodos del conocimiento. Conjunto de métodos utilizados en la investigación científica.

Mitigar: tr. y prnl. Moderar, aplacar o suavizar la dureza de algo.

Motivación: Estimulación para animar e interesar:

Necesidad: Lo que hace que las cosas sucedan infaliblemente de cierta manera.

Optimo: adj. sup. de **bueno**. Muy bueno, que no puede ser mejor.

Patrón: Modelo que sirve de muestra para sacar otra cosa igual.

Percepción: Sensación interior que resulta de una impresión material, captación realizada a través de los sentidos.

Persistencia: Insistencia, firmeza, empeño en la ejecución de algo.

Proceso: Conjunto de las fases sucesivas de un fenómeno natural o de una operación artificial.

Rango: Amplitud de la variación de un fenómeno entre un mínimo y un máximo claramente especificados.

Ratios: Relación o proporción que se establece entre dos cantidades o medidas.

Reacción: Respuesta a un estímulo.

Regresión: Retroceso, acción de volver hacia atrás, especialmente en una actividad o proceso

Rentable: adj. Que produce renta o beneficio suficiente:

Satisfacción: Cumplimiento de una necesidad, deseo, pasión, etc.

Simultaneo: adj. Que se hace u ocurre al mismo tiempo que otra cosa

Subjetivo: De nuestro modo de pensar o sentir, y no del objeto en sí mismo

Tensión: Estado anímico de excitación, impaciencia, esfuerzo o exaltación producido por determinadas circunstancias o actividades

Traspasar: Renunciar o ceder a favor de otro el derecho o dominio de una cosa:



Entrevista a Gerente

1. La gerencia impulsa a los empleados a alcanzar un óptimo resultado en sus actividades laborales, a través de:
 - a) Capacitación
 - b) Promoción y/o Ascensos
 - c) Otros; Especifique _____.

2. Que importancia tiene para la gerencia la relación de tener un personal motivado para alcanzar estándares de producción que le permitan mantenerse en el mercado
 - a) Poco
 - b) Demasiado
 - c) no es considerada tal relación

3. Para la gerencia que tan importante resulta implantar la motivación como una técnica para elevar los índices de crecimiento de la empresa

4. Como influyen la gerencia en el comportamiento de sus empleados

5. Que tipo de resistencia encuentra la gerencia en los empleados al implementar algún tipo motivación

6. Que tan importante es para la gerencia que el personal desarrolle sus capacidades

7. La gerencia considera que su personal es tratado por una organización que toma en cuenta sus necesidades
 - a) Si
 - b) No
 - c) solo por necesidad



8. El funcionamiento de una buena empresa, se debe al proceso administrativo, el cual implica la retroalimentación; considera usted que su personal esta debidamente inducido al crecimiento

a) Si b) No c) No lo se

9. En colaboración al logro de los objetivos organizacionales, que porcentaje considera la gerencia que su personal contribuye a este logro, y como premia o estimula la participación de cada miembro

10. Es la motivación considerada por la gerencia un tema de interés, en el cual podría invertir tiempo, dinero y esfuerzo, conociendo sus beneficios

a) Si b) No c) Quizás

BIBLIOGRAFIA

Baroow, Colin, La Esencia de la Administración de Pequeñas Empresas, Prentice-Hall Hispanoamericana S.A. 1996

Méndez morales José Silvestre; La economía y la empresa; 2da edición; Editorial McGraw-Hill 2002.

Rodríguez Valencia Joaquín; administración de pequeñas y medianas empresas; Quinta Edición; Editorial Thomson, 2002

Clasificación de la Micro y Pequeña Empresa en México», Fondo Para el Desarrollo de Social de la Ciudad de México (FONDESO), en http://www.fondesocdmexico.gob.mx/doc_interes/detalleDocumento.html?id_documento=17. Obtenido en febrero del 2007

Preguntas Más Frecuentes del Programa de Desarrollo Empresarial», de la Agencia Federal para el Desarrollo de la Pequeña Empresa (SBA), en http://www.sba.gov/espanol/Desarrollo_Empresarial/8apreguntas.html, Obtenido en febrero del 2007

Ley de Promoción de Microempresas y Pequeñas Empresas Decreto Legislativo 705», Ministerio de la Producción (PRODUCE), en http://www.produce.gob.pe/industria/normatividad/micro_empresa.php. Obtenido en febrero del 2007

Longenecker Justin Gooderl, Moore Carlos W. Petty J. William, Palich Leslie E.; Administración de Pequeñas Empresas: Enfoque Emprendedor; 13ª. Edición; Editorial Thomson, México 2007 Pág. 7

Robbins, Coulter; administración; octava Edición; Editorial Pearson Prentice Hall; México 2005Pag. 128

Robbins Stephen P., Decenzo David A. Fundamentos De Administración: Conceptos Esenciales Y Aplicaciones; Tercera Edición; Editorial Prentice-Hall 2003 Pag. 11

Anzola Rojas Sérvulo; administración de la pequeña empresa; 2da Edición; McGraw-Hill Interamericana editores. Pág. 6

Jack Fleitman; Negocios Exitosos; Mc Graw Hill Interamericana Editores, 2000, Pág. 22.

La Contribución de la Pequeña Empresa a la Expansión Económica de los Estados Unidos», de Derek Leebaert, EJournalUSA, en <http://usinfo.state.gov/journals/ites/0106/ijes/leebaert.htm>, obtenido en Febrero del 2007.

Alan F. Carrasco Dávila: La micro y pequeña empresa mexicana, Observatorio de la Economía Latinoamericana, Número 45, Julio 2005 en <http://www.eumed.net/coursecon/ecolat/mx/2005/afcd-mpymem.htm> obtenido en febrero del 2007

Sanchis Palacio, Joan Ramón; Ribeiro Soriano, Domingo; Creación y Dirección de Pymes; Ediciones Díaz Santos, España 1999; Pág. 174

Fernández Abascal Enrique G., Cano Vindel Antonio; Psicología General: Motivación y Emoción; Editorial Centro de Estudios Ramón Araces; 1997; pág. 25

Vélaz Rivas José Ignacio; motivos y motivación en la empresa; ediciones Díaz de Santos, 1996; pág. 1

D. O. Hebb, the organization of behavior, Wiley, New York, 1949, pág.181

Petri Herbert L, Govern John M; Motivación: Teoría, investigación y aplicaciones; 5ta Edición; Cengage Learning Editores, 2006; Pág. 16

<http://www.universidadabierta.edu.mx/Biblio/G/Garcia%20Alfredo-Motivacion%20individual.htm> se obtuvo en octubre de 2008

Setó Pamies, Dolors; de la calidad de servicio a la fidelidad del cliente; ESIC Editorial, 2004; pág. 156

López-Ibor Juan José, Ortiz Alonso Tomás, López-Ibor Alcocer Ma. Inés; Lecciones de Psicología Medica; Editorial Masson España, 1999; Pag.622

García González Ana, Bòria Reverter Sefa; Los nuevos emprendedores. Creación de empresas en el siglo XXI; Edicions Universitat Barcelona, 2005; Pág. 296

Arana W., "Motivación en la gestión empresarial" en www.gestiopolis.com. Obtenido en marzo 2005

Genovese C., "Gestión de los Recursos humanos en los nuevos escenarios" en [monografias.com](http://www.monografias.com). Obtenido en mayo 1997

http://www.wikilearning.com/monografia/la_motivacion_y_la_gestion_de_direccion-motivacion_laboral/16111-13; obtenido en octubre de 2008

Hirschfeldt M. (2003), "La motivación" en www.oilproduction.net. Obtenido en octubre de 2008

Marco T (1997), "Concepto, importancia y principios de la dirección" en www.monografias.com, obtenido en marzo de 2005

<http://www.leonismoargentino.com.ar/INST257.htm> obtenido en septiembre del 2008

Porret Gelabert, Miquel; Recursos Humanos: dirigir y gestionar personas en las organizaciones; 2da Edición; Editorial ESIC, España 2007; Pág. 73

Steers, R.; Introduction to Organizational Behavior; Harper Collins, New York; 1991

<http://www.monografias.com/trabajos5/moti/moti.shtml> obtenido en noviembre del 2008

Leavitt, H. J.; Managerial Psychology; Universidad de Chicago; 1964

Vroom, Victor H. y Deci, Edward L.; Motivación y Alta Dirección, Trillas México, 1979. Pág. 251

Bohlander George, Snell Scott, Sherman Arthur; Administración de Recursos Humanos; duodécima Edición; Publicado por Cengage Learning Editores, 2001; pág. 328

Robbins Stephen P.; Comportamiento Organizacional; 10ª Edición; Editorial Pearson Educación, 2004; Pág 156

Sashkin Marshall; Dirigir Motivando: tercera edición; Editorial Ramón Areces, 1998; Pág. 7

Sánchez López, María del Pilar, Quiroga Estévez María Ángeles; Perspectivas actuales en la investigación psicológica de las diferencias individuales; Editorial Ramón Areces, 1998 Pág. 255-256

http://www.12manage.com/methods_herzberg_two_factor_theory_es.html; obtenido en septiembre de 2008

Dubrin Andrew J.; Fundamentos de Comportamiento Organizacional; segunda edición; Cengage Learning Editores, 2004; pág. 92

http://www.12manage.com/methods_mcclelland_theory_of_needs_es.html; obtenido en septiembre de 2008

Skinner, B. F.; Science and Human Behavior; New York; Free Press; 1953.

Stoner, James A. F.; Freeman, R. Edward y Gilbert, Daniel R. Administración 6a Edición. Editorial Person. México, 1996. Pág. 502

http://www.12manage.com/methods_vroom_expectancy_theory_es.html; obtenido en septiembre de 2008

O. da Silva Reinaldo; teorías de la administración. Cengage Learning Editores, 2002; Pág. 245

Soto Eduardo; Comportamiento organizacional: Impacto de las emociones; Cengage Learning Editores, 2001; pág. 120

Robbins Stephen P.; Comportamiento Organizacional; 10ª Edición; Editorial Pearson Educación, 2004; Pág 162

http://www.12manage.com/methods_alderfer_erg_theory_es.html; obtenido en septiembre de 2008

<http://www.monografias.com/trabajos16/fracasos-pequenas-empresas/fracasos-pequenas-empresas.shtml> obtenido en octubre de 2008

http://mujer.orange.es/tu_espacio/trabajo/2939_1.html obtenido en septiembre de 2008