



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE
MÉXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLÁN**

**ADAPTACIÓN DE UN MODELO DE MOTIVACIÓN PARA MEJORAR
EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE UNA
PEQUEÑA EMPRESA.**

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN

P R E S E N T A:

MARTÍNEZ ZIRANHUA MARÍA GUADALUPE.

ASESOR: L.A.E. JESÚS ALBERTO VIVEROS PÉREZ.

CUAUTITLÁN IZCALLI, EDO. DE MÉXICO. 2009.



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

DEDICATORIAS.

A DIOS: Por darme vida para terminar mis estudios, por mi familia, mis hijos, mis hermanos y por ayudarme en el camino a vencer obstáculos para poder lograr este trabajo.

A MIS PADRES: Aunque ellos ya no están físicamente, sé que me siguen cuidando y guiando desde el cielo.

Porque siempre los llevamos en nuestros corazones, los tenemos presentes en cada cosa que hacemos y porque nunca los olvidaremos.

Pero en especial doy gracias a mi mamá, porque ella estuvo a mi lado apoyándome en todo momento y porque siempre nos impulso para salir adelante, porque quiso que fuéramos unos profesionistas y a pesar de todas las adversidades que se nos presentaran, lo hemos logrado.

Gracias por haber sido la mejor persona y mamá del mundo. TE AMO.

A MIS HERMANOS: Raúl, Felipe, Armando, Jaime y Ricardo , los quiero mucho y les agradezco todo lo que han hecho por mí, por haberme apoyado económicamente y moralmente para que siguiera estudiando y llegar a terminar mi carrera. LOS QUIERO MUCHO.

A MI HERMANA DORA: Porque siempre creyó en mí, en que podía dar el último paso, por el apoyo que me ha dado, porque cuando la he necesitado ahí ha estado conmigo en las buenas y malas; porque con ella siempre he podido contar. GRACIAS POR SER LA MEJOR HERMANA.

A MI AMOR ALEJANDRO: Por estar a mi lado demostrándome día a día su amor incondicional por apoyarme en todas las cosas importantes en mi vida y ayudarme a cumplirlas. TE AMO.

A MIS DOS TESOROS ALEX Y BRENDA. Porque Dios los mandó a mi vida para darme la alegría más grande del mundo, ser madre, porque son la razón más grande que tengo para ser cada día mejor persona y poderles ayudar a descubrir el valor de la vida. LOS AMO.

A MIS SOBRINOS: Omar, Karen, Lizbeth, Nailea, Ximena, Sophia y Valeria; porque son mis niños queridos, y porque apenas están empezando a vivir y porque sean muy felices. LOS QUIERO MUCHO.

A MIS SUEGROS: Por darme su apoyo y su cariño por quererme como si fuera una hija, eso con nada se paga. GRACIAS.

A ERICH: Por brindarme su amistad, por haber estado con nosotros en los momentos más difíciles por los que hemos pasado, por motivarme para realizar esta tesis, por la ayuda que siempre me has brindado y por haber creído en que podía lograrlo. GRACIAS.

A MI ASESOR. Jesús Alberto Viveros Pérez, porque lo conozco desde el comienzo de mi carrera, porque admiro los conocimientos que posee, por haberlos compartido conmigo para la elaboración de este trabajo y por haber aceptado ayudarme. GRACIAS.

A MIS AMIGOS: Por haber convivido estos años juntos, por su amistad y porque sigamos estando en contacto.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.

CAPÍTULO 1 ADMINISTRACIÓN

1.1 La administración y su significado.....	1
1.2 Origen de la administración.....	2
1.3 La Administración como ciencia.....	5
1.4 Proceso administrativo.....	6
1.4.1. Etapas del proceso administrativo.....	9
1.5 Dirección.....	10
1.5.1 Importancia de la dirección.....	11
1.6 Factores que influyen en la dirección (liderazgo, motivación y comunicación).....	11
1.6.1 Liderazgo.....	11
1.6.2 Liderazgo y visión.....	12
1.6.3 Liderazgo y autoridad.....	12
1.6.4 Relación entre liderazgo y empowerment.....	13
1.6.5 Tipos de líderes.....	13
1.7 Motivación.....	14
1.7.1 Relación entre motivación y administración.....	14
1.7.2 Motivación y recompensas.....	15
1.8 Comunicación.....	16
1.8.1 Comunicación formal.....	16
1.8.2 Comunicación informal.....	17

CAPÍTULO 2

¿QUÉ ES LA MOTIVACIÓN?

2.1 Importancia de la motivación en una empresa.....	19
2.2 Concepto de motivación.....	20
2.3 Diversas teorías de la motivación.....	21
2.3.1 Teorías de motivación.....	21
2.3.2 Teoría de la pirámide de las necesidades.....	22
2.3.3 Teoría “X” y Teoría “Y”.....	23
2.3.4 Teoría de la motivación-higiene.....	24
2.3.5 Teoría E.R.C. (existencia, relación y crecimiento).....	28
2.3.6 Teoría de McClelland de las necesidades.....	29
2.3.7 Teoría de las expectativas de Vroom.....	30
2.3.8 Teoría de la equidad de Stacey Adams.....	32
2.3.9 Teoría de la modificación de la conducta de B. F. Skinner.....	32
2.4 Trabajo en equipo.....	33
2.4.1 Equipos formales.....	35
2.4.2 Equipos informales.....	36

CAPÍTULO 3

LA PEQUEÑA EMPRESA EN MÉXICO

3.1 Origen de la pequeña empresa.....	37
3.1.1 Antecedentes históricos de la empresa.....	37
3.1.2 Instrumentos de fomentos a la pequeña empresa.....	38

3.2 ¿Qué es un pequeña empresa?.....	39
3.2.1 Características de la pequeña empresa.....	40
3.2.2 Ventajas de la pequeña empresa.....	42
3.2.3 Desventajas de la pequeña empresa.....	42
3.2.4 Situaciones que originan la creación de una pequeña empresa.....	43
3.3 La mano de obra, elemento vital en la pequeña empresa.....	44
3.3.1 Mano de obra.....	45
3.3.2 Características de trabajo en la pequeña empresa que se aplican a la mano de obra.	46

CAPÍTULO 4
CASO PRÁCTICO

4.1 Antecedentes de la empresa.....	48
4.2 Condiciones de trabajo del personal en la empresa.....	48
4.3 Problemática.....	54
4.3.1 Problema.....	56
4.3.2 Hipótesis.....	56
4.3.3 Objetivo.....	56
4.4 Investigación sobre el caso.....	57
4.5 Análisis de la información.....	63
4.6 Propuesta.....	64
4.7 Conclusión del trabajo.....	65

Bibliografía.

Anexos.

INTRODUCCIÓN.

El presente trabajo tiene como finalidad demostrar que se puede llegar a mejorar el desempeño laboral de los trabajadores de una pequeña empresa, adaptando un modelo de motivación como es la “Teoría de Motivación e Higiene” de Frederick Herzberg, que aunque fue creada para grandes empresas de igual forma la podemos utilizar para los pequeños organismos.

En el capítulo 1 hablaremos a grandes rasgos de lo que es la Administración su origen y su significado, de las etapas del Proceso Administrativo pero sobre todo de una de ellas, que es la dirección; del liderazgo, de los tipos de líderes que existen. Hablaremos a grandes rasgos de lo que es la motivación, de la comunicación y de los tipos de comunicación que existen.

En el capítulo 2, abordaremos el tema de lo que es la motivación, su concepto, las diversas teorías de motivación que existen y la utilidad de las teorías en las empresas.

En el capítulo 3 veremos lo que es la pequeña empresa en México, su origen, su concepto, las ventajas y desventajas que hay en tener una empresa de esta índole, los elementos de la pequeña empresa y el aspecto de la motivación en la mano de obra.

En el capítulo 4 tenemos el caso práctico, que es el de la Empresa “Rumay”, aquí analizaremos los antecedentes de la empresa, las condiciones de trabajo de sus empleados, la problemática que existe; se realizará una investigación en la cual se hará una entrevista con el dueño, aplicaremos un cuestionario a los trabajadores, y con los datos obtenidos se analizará la información y se dará una propuesta para la empresa.

El trabajo tiene la intención de ayudar a pequeñas empresas que tengan problemas con sus trabajadores en el aspecto motivacional, y que las teorías de motivación tienen gran utilidad en las empresas, ya que en México existe un gran número de éstas empresas; y que en un futuro sea de utilidad para quién lo necesite

CAPÍTULO 1

ADMINISTRACIÓN

1.1 La administración y su significado.

La administración vino a satisfacer una necesidad existente dentro de las organizaciones, al menos desde el punto de vista sistemático, ya que desde los albores de la humanidad existieron los “Actos Administrativos” que son la aplicación de pensamientos tendientes a resolver problemas y crear un orden organizacional en las agrupaciones industriales y de todo tipo, que eran resultado de la aplicación del sentido común del ser humano a resolver situaciones administrativas, podemos ya desde aquí, señalar que sin la Administración no sería posible el desarrollo de los organismos sociales.

La definición de algo puede ser nominal o real, según que se investigue el significado de la palabra con que esa cosa designa, o directamente lo que la cosa es en sí misma.

La definición etimológica es la forma más usual de la definición nominal, o sea la explicación de origen de la palabra con que se designa aquello que se estudia valiéndonos para ello de los elementos fonéticos que la forman. De esa manera suele encontrarse el “verdadero” (etimos) significado de esa misma palabra y del concepto que expresa.

“La palabra “Administración” se forma del prefijo “ad” hacia, y de “ministrario”. Esta última palabra viene a su vez de “minister” vocablo compuesto de “minus” comparativo de inferioridad, y del sufijo “ter”, que sirve como término de comparación.

Si “magister” (magistrado) indica una función, “minister” expresa precisamente lo contrario, subordinación u obediencia; el que realiza una función bajo el mando de otro, el que presta un servicio a otro”¹

¹Reyes Ponce Agustín. "Administración de Empresas", Tomo I y II. Ed. Limusa Wiley. México 1990.

1.2 Origen de la administración.

Todo acontecimiento que influye sobre la humanidad, tiene que ser enmarcado dentro de la historia, así nos encontramos que hay condiciones que se manifiestan en el devenir humano, que dan la pauta para que se realicen determinados hechos, los cuales se comprenderán mejor, si se conocen las condiciones que favorecieron su aparición.

Así ocurre con la Administración, enfocaremos el tema de la Revolución Industrial como aquella serie de condiciones que hicieron posible el surgimiento de la ciencia de la Administración, para comprender cómo nació, y lo que la hizo posible.

La aparición de la Revolución industrial no fue repentina, sino consecuencia de un proceso espiritual y económico que se gestaba en Europa Occidental desde años antes. Este movimiento transformó por completo la existencia de la humanidad y precipitó el ritmo de su historia.

La Revolución Industrial tuvo sus antecedentes inmediatos en las revoluciones comercial y agrícola que ocurren en Europa durante los siglos XVII y XVIII, ya que ambas establecen el campo propicio para la aparición de la industria, ambas fueron creando condiciones que hicieron posible el cambio de la manera de producir y a su vez la Revolución Industrial la que creó las condiciones necesarias para que surgiera la Administración.

Resumiremos los factores sobresalientes para el cambio dramático del Comercio y de la Economía europeas conocidos como la “Revolución Comercial” en los siguientes puntos:

- Mayor apertura de rutas comerciales.
- Desarrollo de las marinas mercantes inglesa y holandesa.
- Desarrollo de la producción textil inglesa.

En cuanto a la producción de bienes, la máxima evolución se alcanzaba con el Sistema Doméstico, que consistía en que los capitalistas llevaban a los trabajadores materia prima y éstos producían parte del producto que después se enviaba a otros artesanos quienes lo entregaban al capitalista quien era el que

finalmente lo comercializaba volviéndose así los mayores beneficiarios del comercio, este sistema se originó en la industria lanera.

El sistema no era exclusivo de la industria lanera sino que se aplicaba en la industria del hierro, del cuero, etc., el sistema doméstico radicaban en la total dependencia económica de los trabajadores de los capitalistas y pronto aparecieron los males que más tarde se agravarían y crearían repercusiones sociales como explotación, empleo de mujeres y niños en jornadas inhumanas de trabajo.

Para las empresas se presentaban situaciones que difícilmente podían ser controladas por el capitalista tales como poca calidad, tiempo de entrega, falta de honestidad, entre otros, para evitar esto, se llegó a agrupar a los trabajadores en locales denominados factorías en los que, sin tener todavía los sistemas mecánicos, los trabajadores podían ser estrechamente vigilados por los representantes de los capitalistas, naciendo así las primeras fábricas.

Posteriormente a la Revolución comercial, surge otro fenómeno, la Revolución Agrícola, casi paralela al movimiento evolutivo que no llegó a lo que se podría llamar revolución, este movimiento tuvo sus inicios en Inglaterra; entre 1660 y 1800 dando lugar a mayores cambios, que también afectarían a la economía europea continental. Los cambios en la agricultura estuvieron favorecidos por el espíritu de investigación científica en el campo, donde se desarrollaron fertilizantes químicos, se estudió la rotación de cultivos, evolucionaron espectacularmente las herramientas y se dedicaron importantes recursos para la promoción de las investigaciones agrícolas. Esto fue en el área directa de la productividad de la tierra. Creándose por tanto una autosuficiencia alimentaria, que permitió asegurar el panorama de la naciente Revolución Industrial.

El interés principal de los comerciantes ingleses se concentró en la exportación y en la necesidad de aventajar a la competencia de otros países, reducir costos, lograr el empleo de mano de obra, para lo cual se buscó y logró al promover la aplicación de invenciones a la industria, el transporte, lo consiguió al aplicar tecnologías mecánicas y de energía, hasta el grado que se alcanzó un gran incremento en la productividad.

Los cambios sociales vinieron dados por el hecho de que se disminuyó el número de propietarios al quedar las tierras en poder de unos cuantos. Las clases campesinas que disfrutaban cuando menos de una alimentación abundante vieron

afectados sus patrimonios. Al vender de grado o por fuerza sus tierras, se convirtieron de dueños en trabajadores, creando una clase proletaria a merced de grandes terratenientes. Gracias a esto, se incrementó la población urbana como resultado de las emigraciones de los antiguos campesinos a lugares donde su trabajo podía ser mejor retribuido, esto propició el avance de la industria que en determinado momento se vio abastecida de mano de obra abundante y barata a expensas del campo.

La Revolución Industrial nació gracias al capitalismo, la creación de gran cantidad de capital, el perfeccionamiento de las formas de crédito, la experiencia adquirida de la multiplicación del dinero en el comercio, el superar las estructuras medievales en cuanto a política, religión y la misma revolución comercial fueron factores fundamentales e indispensables.

El imperio de las máquinas, la nueva era de la civilización son algunos títulos que se han aplicado a los profundos cambios sufridos en el mundo occidental durante los siglos XVIII y XIX en que todo cambió: el pensamiento, la filosofía, la geografía económica, las ciencias, la técnica y la forma de vida de las personas, están sujetas desde entonces a una evolución demasiado rápida. La Revolución Industrial es parte medular, cambio los sistemas artesanales de producción a sistemas mecánicos de producción en serie, gracias a máquinas y a la aplicación de nuevas formas energéticas, creando así el sistema fabril, dando como consecuencia la producción masiva.

Por lógica las fábricas agrupan a un número mayor de trabajadores que los talleres, lo que implicaba problemas más complejos en cuanto al control de la producción y el personal.

Estos nuevos problemas requerían nuevos conceptos, así como otros puntos de vista, la nueva forma de producir y sus nuevas formas de organización fueron paulatinamente creando condiciones que formaron el campo de estudio de la Administración.

Si el nuevo sistema había logrado satisfacer en mayor medida la creciente demanda también había creado situaciones nuevas que exigían estudio y sistematización, de manera que sin la Revolución Industrial no habría sistema fabril, y sin el sistema fabril no habría un estudio sistemático de la Administración.

No queremos que se crea que la administración surge exclusivamente como consecuencia de la Revolución industrial, ya que aún antes de este fenómeno económico-productivo de consecuencias político-sociales se dieron hechos que aunque aislados, en tiempo y espacio, representaron el afán del hombre de dar un orden a las organizaciones de todo tipo, que fueron siendo creadas a medida que el hombre avanzaba en su dominio del medio y de sí mismo.

1.3 La administración como ciencia.

En este tema se presenta cuál ha sido el camino que ha seguido la administración propiamente conceptuada como ciencia.

Mencionaremos la palabra ciencia como último objetivo que pretende esta disciplina, aunque su naturaleza es el de lograr un adecuado funcionamiento en toda la organización, procurando el uso racional de los recursos de que dispone, independientemente de quién sea el dueño, es el hacer a través de otros.

Se puede hablar de Administración como tal, a finales del siglo XIX y principios del XX, esto es como consecuencia directa de la Revolución Industrial en Europa y Estados Unidos de Norteamérica exponentes principales de esa fiebre productiva.

Surge por la necesidad de manejar las nuevas agrupaciones, empresas, organizaciones o Sociedades Anónimas que habían tomado mayor impulso al implementarse la modalidad de responsabilidad limitada, con lo cual se consiguió:

- a) “La dispersión de la propiedad
- b) La separación de la dirección
- c) La obtención rápida de grandes sumas de dinero
- d) La responsabilidad de cada accionista hasta el límite de su inversión, sin menoscabo de su otro capital o bienes”.²

² S.C. Burchell y Krieger, “La Edad del Progreso”. Editorial Pretince Hall. México 1996.

Como consecuencia de la separación de la propiedad y dirección surgen los consejos de la administración o encargados de dirigir la sociedad en beneficio de los accionistas, pero muchas veces sin su intervención directa, sin embargo no podemos señalar exactamente a una sola persona como su iniciador, pero si se puede señalar que es la necesidad de eficacia ante su magnitud de las situaciones que enfrentan los nuevos organismos sociales llamados empresas, la que hará que poco a poco y mediante diferentes autores se haya perfilado su esencia.

La ciencia de la Administración surge sin lugar a dudas porque las nuevas fábricas ya no pueden funcionar eficazmente en todos sus niveles, sin contar con especialistas (empíricos y formales), ya que el antiguo sistema de dirección por un patrón o dueño, resulta obsoleto para el funcionamiento de la nueva organización.

Las nuevas organizaciones en esa época presentaban situaciones difíciles de resolver por el método o práctica anterior, el patrón o dueño no podía atender todos los problemas que ahora surgían por el propio volumen de las operaciones realizadas, eran además situaciones nuevas a solucionar.

1.4 Proceso administrativo.

Las nuevas organizaciones, traen consigo problemas que no se pueden resolver con los métodos con que se contaban, entonces hubo la necesidad de poner orden, determinar con anticipación las acciones a realizar, controlar los métodos de trabajo, entonces aparecen estudiosos que dentro de las empresas comienzan a desarrollar conceptos, que permiten ir resolviendo los problemas, quienes lo consiguen no tan sólo estableciendo un método sino que van difundiendo la idea de que este nuevo concepto debe considerarse como ciencia, la cual requiere de estudio y desarrollo, ante el éxito que se genera con la aplicación de nuevos métodos administrativos se hace cada día más fuerte la necesidad de sistematizarla y estudiarla en escuelas y universidades.

Su creación hace pensar en los Principios Administrativos, los cuales van a permitir con su aplicación a garantizar en un mayor número de casos el éxito.

Correspondió a los primeros actores de las aplicaciones administrativas el mencionar: que lo que había permitido lograr su éxito era lo que ellos llamaron los "Principios Administrativos".

La diferencia entre un acto administrativo y un principio administrativo, la tenemos en la sistematización, vigencia y predicción de resultados que los principios tienen y que resultan mayor a la obtenida por los actos administrativos. Uno de los creadores del concepto de “Principio Administrativo”, es Henry Fayol, quien menciona junto con los elementos y procedimientos; para este autor los principios son normas que permiten el buen ejercicio de la administración, son símil por así decirlo, de lo que las leyes representan para las ciencias “ exactas”, de igual manera el autor establece que los principios de la Administración son “flexibles”, y deben aplicarse a la luz de los cambios y en las condiciones especiales de cada caso o, sus catorce principios son una prueba de ello.

Otro autor que menciona el “Principio Administrativo” es Frederick Taylor, para quién este concepto “Es una afirmación válida para determinar una situación prevista; es una visión anticipada de lo que deberá hacerse cuando se presenten dichas situaciones.

Los principios Administrativos se han ido consolidando a lo largo del tiempo y junto con el proceso Administrativo han formado el cuerpo de la teoría administrativa.

Según John B. Miner, el término Principio no implica siempre estar basado en la investigación. En algunos casos existe, un consenso generalizado acerca de la validez de un principio, en otros, es la experiencia o los resultados propios del estudio y la reflexión los que han contribuido a formar el cuerpo del principio, en general los Principios Administrativos, han permitido formar la teoría de la ciencia administrativa.

En la Administración se encuentran varios enfoques que tratan de dar explicación o fundamento a la acción Administrativa.

Cada escuela tendrá su “Teoría” y entendemos por teoría “Un conjunto de conocimientos que dan la explicación completa de un cierto orden de hechos”.³

Existen dos conceptos que a menudo se tratan como sinónimos y que sin embargo son esencialmente diferentes, aunque mutuamente complementarios, los cuales son:

³García – Pelayo y Gross, Ramón. “Diccionario Larousse”. Editorial Larousse. México 1990.

- a) El de las Teorías Administrativas.
- b) Los diversos enfoques del Proceso Administrativo.

Las teorías administrativas son la parte esencial, la base o estructura que normará los criterios para hacer una aplicación administrativa, mientras que el proceso es la parte que da vida o movimiento a la acción administrativa.

También se podría decir, que la teoría administrativa es el fondo y el proceso administrativo la forma de la disciplina administrativa.

Aplicar un proceso sin contar con una base teórica, puede dar resultados pero no tan efectivos como si se hace junto con la teoría.

Por proceso se entiende “una serie de acciones u operaciones que siguiendo un esquema rector hacen pasar un elemento de una fase a otra para obtener un fin”, lo que viene a ser un sinónimo de método.

Y por administración debemos entender la ciencia social que en coordinación con las demás ciencias sociales utilizando las ciencias llamadas exactas, integra y sirve a una estructura social; resultando básica para optimizar el uso de recursos y alcanzar metas predeterminadas por medio del Proceso Administrativo”

El Proceso Administrativo es un principio administrativo que permite conseguir, mediante la aplicación de la ciencia administrativa, los propósitos planteados a un grupo para el beneficio social.

El Proceso Administrativo, facilita la determinación, operación y logro de objetivos, sobre todo porque permite establecer un orden, una forma de actuar con coherencia, cuidando de separar el accionar administrativo en partes homogéneas, haciendo sencilla y práctica la Administración.

También es un elemento orientador del trabajo del administrador, ya que, conociéndolo, comprendiéndolo y aplicándolo, se puede asegurar en mayor porcentaje el éxito en el logro de los objetivos de las organizaciones.

Finalmente, consideramos que el Proceso Administrativo no administra por sí solo, sino que es la herramienta precisa para lograr una eficaz administración.

1.4.1 Etapas del proceso administrativo.

El Proceso Administrativo se compone por cuatro etapas, las cuales son: la planeación, la organización, la dirección y el control.

La planeación es la primera etapa del Proceso Administrativo, ya que es la que guía a todas las demás y si no se aplica correctamente, se condena al fracaso de la organización.

Se dice que planear es proyectar para una empresa u organismo social un futuro deseado y las acciones efectivas para lograrlo.

La Organización. En esta etapa se reúne los recursos para convertir los planes en acción.

La Dirección, es el proceso que se sigue para guiar las actividades de los miembros de la organización para el logro de los objetivos.

Pero de esta etapa hablaremos más adelante, ya que es parte importante para el tema de la tesis.

El control, esta etapa del Proceso Administrativo es la que cierra con el ciclo, su propósito es el de comprobar que se haya cumplido con lo planeado.

Consiste en comparar si lo desempeñado corresponde a lo planeado.

Es la función administrativa que consiste en asegurar, la medición y la corrección de la eficiencia hacia los objetivos fijados.

A continuación se presenta un esquema del proceso administrativo del autor Sergio Hernández y Rodríguez:

PLANEACIÓN	ORGANIZACIÓN	DIRECCIÓN	CONTROL
Objetivos	Funciones	Autoridad	Comparación
Políticas	Jerarquías	Comunicación	Determinación
Procedimientos	Obligaciones	Supervisión	de diferencias
Programas	Comunicación (Vertical y Horizontal)	Toma de decisiones	Corrección

1.5 Dirección.

Existen varios conceptos sobre dirección, de los cuales se describirán algunos de ellos:

GEORGE R. TERRY. “La dirección es la relación en que una persona o líder, influye a otras para trabajar unidas, espontáneamente, en labores relacionadas, para llevar a cabo lo que el líder desea”.

KOONTZ Y O'DONNELL: Es la función ejecutiva de guiar y vigilar a los subordinados.

JOEL J. LERNER Y H.A. BAKER: Consiste en dirigir las operaciones mediante la cooperación del esfuerzo de los subordinados, para obtener altos niveles de productividad mediante la motivación y la supervisión.

LEONARD J. KASMIER: La guía y supervisión de los esfuerzos de los subordinados, para alcanzar las metas de la organización.

JOAQUÍN RODRÍGUEZ VALENCIA. “Qué la etapa de dirección es importante porque:

- a) A través de ella, se logran las formas de conducta más deseables en los miembros del organismo.
- b) Una dirección eficiente, es determinante en la acción de los empleados y, consecuentemente, en la productividad.

- c) Su calidad se refleja en el logro de objetivos, en la implantación de sistemas y procedimientos, y en la eficiencia del sistema de control.
- d) A través de ella, se establece la comunicación necesaria para que la organización funcione”.

De acuerdo a los conceptos plasmados por los autores en torno al concepto de dirección; se puede establecer lo siguiente:

“Es la función de guiar y supervisar a los subordinados, motivándolos a la unión de esfuerzos para el logro de los objetivos de la empresa, en base a los planes establecidos”.

1.5.1 Importancia de la Dirección.

La Dirección pone en marcha los lineamientos establecidos durante la planeación y la organización. A través de esta instancia se logran las formas de conducta más deseables en los miembros de la estructura organizacional. Una Dirección eficiente es fundamental en la moral de los empleados y por consecuencia en la productividad. Por otra parte, la calidad de la Dirección, se refleja en el logro de los objetivos, la implementación de métodos de organización y en la eficiencia de los sistemas de control. Es tan importante el rol de la Dirección puesto que a través de ella se establece la comunicación necesaria para que la organización funcione.

La dirección debe llevar a cabo un proceso que se constituye en tres elementos, liderazgo, motivación y comunicación.

1.6 Factores que influyen en la dirección (liderazgo, motivación y comunicación).

1.6.1 Liderazgo.

Es el elemento mediante el cual logramos aplicar la autoridad.

“Se define como el arte de incluir a los subalternos a cumplir sus tareas con celo y confianza. El celo refleja: ardor, honradez e intensidad en la ejecución del trabajo; la confianza refleja: experiencia y habilidad técnica.

Actuar de líder es guiar, conducir, dirigir y anteceder”.⁴

Liderazgo es el proceso de inspirar a otras personas para que trabajen arduamente para lograr tareas importantes. El liderazgo es esencial para la administración. En la etapa de la planeación se traza el rumbo y se establecen los objetivos; en la organización se reúne los recursos para convertir los planes en acción; en la etapa de dirección se utiliza liderazgo para desarrollar el compromiso y el entusiasmo necesario para que las personas utilicen a fondo su talento y así puedan lograr los planes; y por último, en la etapa de control se garantiza que las cosas se lleven a cabo de forma correcta. Para tener éxito como líder en este contexto de acción, se deben dominar todos los aspectos de la comunicación, de las relaciones interpersonales, la motivación, el diseño de puestos, el trabajo en equipo y el cambio.

1.6.2 Liderazgo y visión.

Cada vez es más frecuente que el “gran liderazgo” se asocie al concepto de visión. Este término generalmente se usa para describir a la persona que posee un sentido del futuro y una comprensión clara de las acciones necesarias para llegar al éxito. Pero el liderazgo también requiere transformar la visión en resultados.

El liderazgo con visión significa empezar con una visión clara; requiere comunicar esa visión a todas las personas involucradas; e implica motivarlas e inspirarlas para cristalizar esa visión en su trabajo cotidiano. El liderazgo para decirlo en pocas palabras implica tener una visión y ser capaz de convertirla en realidad.

1.6.3 Liderazgo y autoridad.

Autoridad es la capacidad que una persona tiene para hacer que otras hagan o dejen de hacer. Es la capacidad de lograr que las cosas sucedan tal como usted lo desea. La necesidad de autoridad es esencial para el éxito de un ejecutivo. Dicha necesidad no consiste en el deseo de control en beneficio de la satisfacción personal. Sino que se trata de un deseo de influir y controlar a otras personas por el bien del grupo o de la organización en su conjunto.

⁴ Koontz Harold-OnDonnell Cyril. Curso de Administración Moderna. Editorial McGraw-Hill. México 1988.

1.6.4 Relación entre liderazgo y empowerment.

Empowerment significa delegar poder y autoridad a los subordinados y conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo.

Empower, significa crear un ambiente en el cual los empleados y todos los niveles sientan que ellos tienen una real influencia sobre los estándares de calidad, servicio, y eficiencia del negocio dentro de sus áreas de responsabilidad.

Esta técnica se convierte en una herramienta estratégica que fortalece el que hacer del liderazgo, que da sentido al trabajo en equipo y que permite que la calidad total deje de ser una filosofía motivacional, desde la perspectiva humana y se convierta en un sistema realmente funcional.

1.6.5 Tipos de líderes.

Función del liderazgo. Esta será en general la de persuadir a todos los subordinados a contribuir al logro de las metas organizacionales.

Según Kurt Lewin los tipos de líderes son:

ADMINISTRADOR	}	AUTOCRÁTICO: Aquel que impone su autoridad, y no acepta opiniones de nadie.
		DEMOCRÁTICO: Aquel que fomenta la participación de todos en las decisiones.
PROFESIONAL		LAIZZES FARE: aquel que no ejerce ninguna autoridad, deseando que cada cual realice lo que desee.

1.7 Motivación.

- Relación entre motivación y administración.
- Motivación y recompensas.

Se considera que la motivación es un aspecto interno al individuo, que es un ánimo que cada persona posee para dirigir sus energías hacia el logro de ciertos objetivos.

Un administrador debe conocer este mecanismo con el fin de lograr que las personas que trabajan para una organización orienten sus esfuerzos en la misma dirección de los objetivos de la misma; si lo logra habrá satisfacción en los empleados y la organización alcanzará sus objetivos.

Para algunos autores, el administrador tiene la obligación de motivar a sus dirigidos mediante incentivos, veremos si esto es cierto en nuestro caso práctico.

Las personas sienten una necesidad, luego orientará todo su esfuerzo para alcanzar un satisfactor que sacie esa necesidad. Por tanto si un administrador conoce las necesidades de sus subordinados también conocerá sus satisfactores.

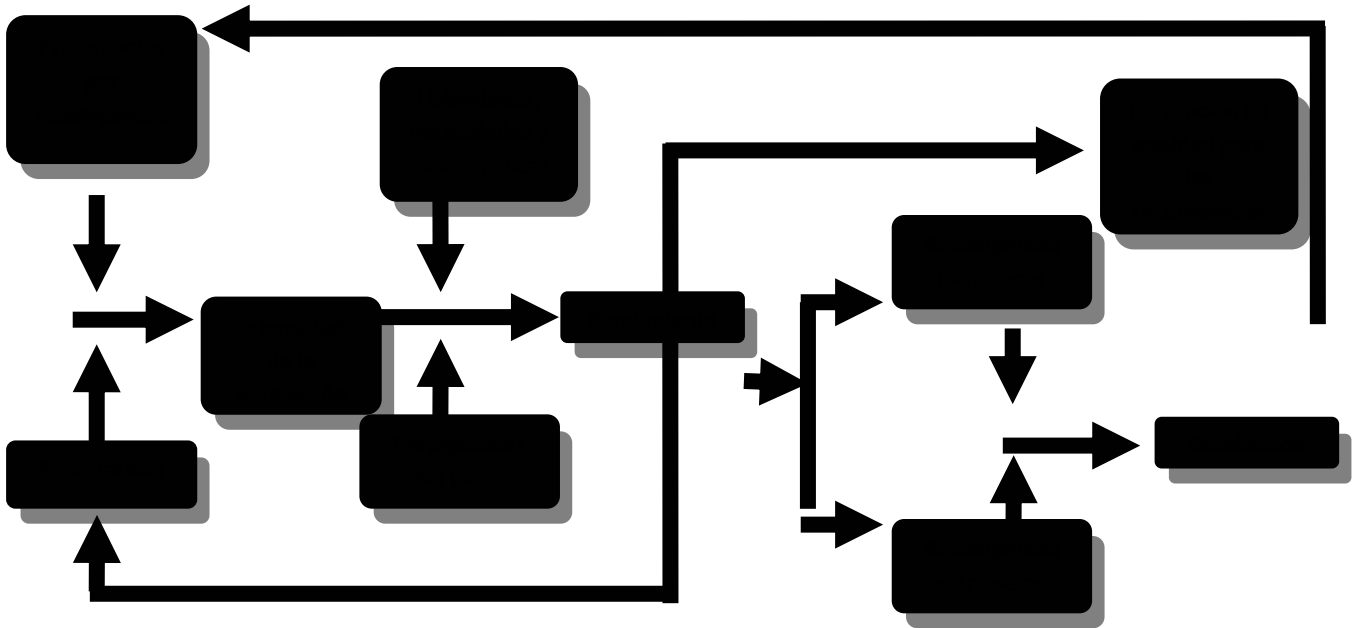
1.7.1 Relación entre motivación y administración.

La relación que se da entre la motivación y la administración es porque la administración se va a auxiliar de la motivación para que sus empleados logren alcanzar los objetivos de la empresa, si la administración no toma en cuenta la motivación será muy difícil que los empleados logren con éxito, alcanzar los objetivos planteados.

El administrador debe tener la capacidad para crear el interés en otras personas hacia algo y moviéndolos hacia una acción.

Esto quiere decir que el administrador tiene que despertar el interés de sus subordinados en el trabajo para poder alcanzar las metas deseadas de la empresa.

1.7.2 Motivación y recompensas.



Un Modelo Integral de la motivación (reúne las teorías de contenido y de proceso). La gerencia eficaz debe combinar las teorías de la motivación.

Fuente: Adaptado de Porter Lyman W. y Lawler, Edward E. III *Managerial Attitudes and Performance*, Homewood, Ill, Richard D. Irwin, 1968, Pág. 165.

Recompensa es un resultado de trabajo con valor positivo para el individuo. Un escenario de trabajo motivante premia de muchas maneras a las personas cuyos logros de desempeño contribuyen a alcanzar los objetivos organizacionales.

- Las recompensas extrínsecas se administran desde afuera. Son resultados de valor que una persona le otorga a otra, por ejemplo, pago de bonos, ascensos, descansos, elogios verbales, etc. En todos estos casos, el estímulo motivacional de las recompensas extrínsecas se origina fuera del individuo.

- Las recompensas intrínsecas se auto administran. Ocurren de manera natural, cuando una persona realiza una tarea y, en este sentido forma parte del trabajo. Las fuentes principales de estas recompensas intrínsecas son los sentimientos de competencia, el desarrollo personal y el autocontrol que la gente experimenta con su trabajo. A diferencia de las recompensas extrínsecas, el estímulo motivacional de las recompensas intrínsecas es interno a la persona y no depende de las acciones de alguien más.

1.8 Comunicación.

Comunicarse es un proceso dinámico, dando como resultado la acción, bien sea del que recibe o del que emite, e idealmente de ambos.

Según algunos autores, “la comunicación es factor cinético de todo organismo social”.⁵

Se define como: “Hacer partícipe a otros de nuestras ideas, pensamientos, emociones”.

La comunicación en la organización puede clasificarse como:

1.8.1 La Comunicación Formal.

La que se da en la organización (planeada) formal y responde a las necesidades propias de la organización, es administrativa, y de acuerdo a los papeles planeados para realizar el objetivo.

La comunicación formal puede tomar varias direcciones como son:

- VERTICAL: Descendente. Ordenes, instrucciones.

 Ascendente. Sugerencias, quejas.

- HORIZONTAL: Informes, etc., al mismo nivel jerárquico para coordinación.

⁵ Flores y Orozco “Hacia una comunicación Administrativa Integral” Trillas, México 1986.

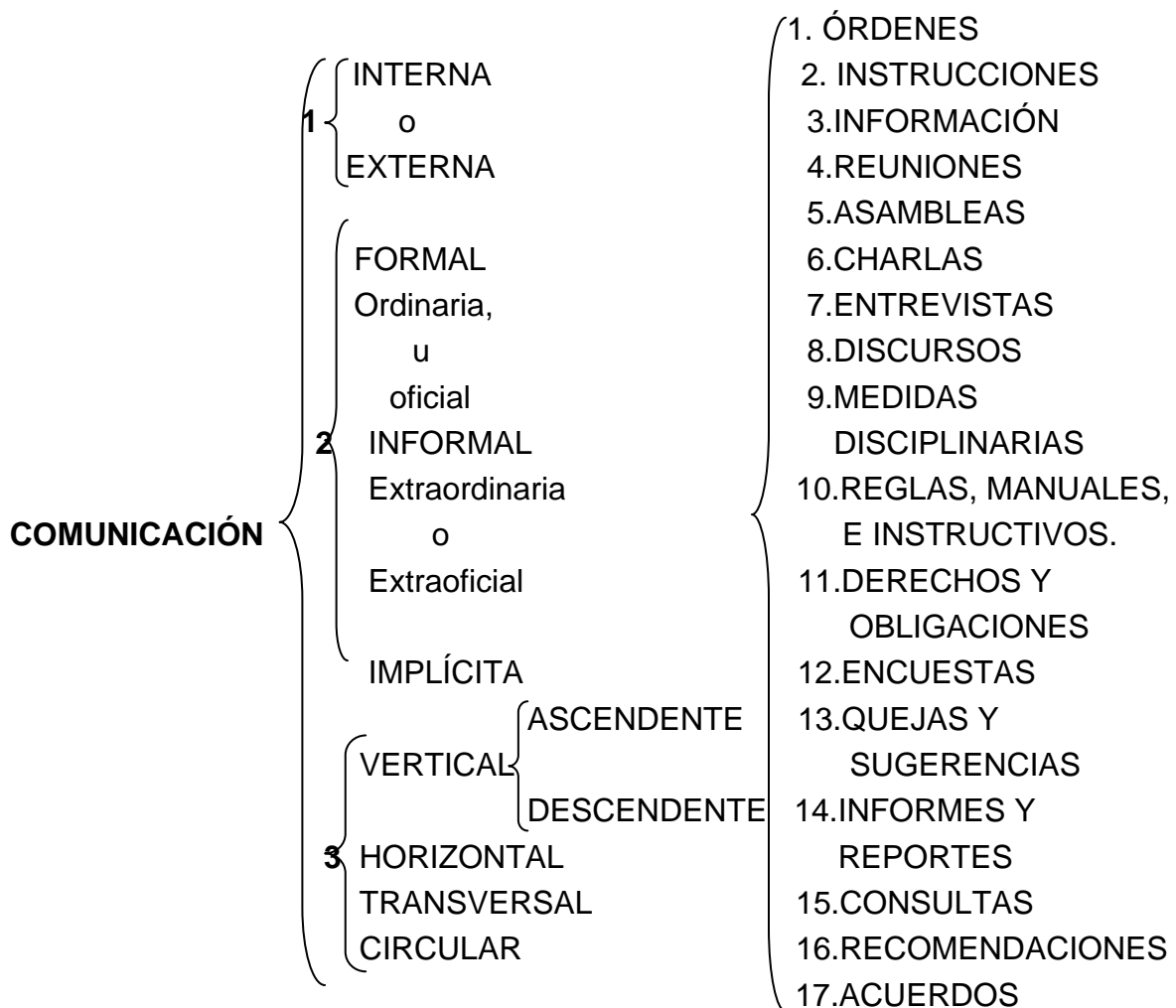
- GENERAL: Circulares que incumben a todo el personal.

1.8.2 La Comunicación Informal.

La que se da en la organización informal (no planeada) y responde a las necesidades sociales del personal y no se encuentra planeada en absoluto, es muy difícil de evadir, o destruir.

Si la comunicación informal no es manejada adecuadamente por él gerente en su proceso, aparecerán barreras, que impedirán una buena comunicación.

En síntesis consideramos que la comunicación es una herramienta vital para que la organización alcance sus objetivos, y es necesario manejarla con dedicación.



CAPÍTULO 2

¿QUÉ ES LA MOTIVACIÓN?

No se puede motivar a la gente a menos que ésta lo permita, y esta no dará lo mejor de sí a menos que se le motive para que lo haga.

La motivación es una fuerza interna, no algo que se le puede imponer a la gente desde afuera. Todo lo que se puede hacer es organizar cosas (construir las estructuras, producir los sistemas, crear un entorno, desarrollar relaciones) para que la gente se sienta motivada.

Existen dos tipos de factores:

Factores internos. Incluyen probarse a uno mismo, buscar un desafío, esperar un ascenso, tener un objetivo personal o simplemente necesita estar ocupado.

Factores externos. Los ejemplos correspondientes a estos factores podrían ser sentir que una cierta línea de acción le ayudará con el trabajo o mejorará la calidad de vida de usted y de su familia.

MOTIVACIÓN	RECOMPENSA.
LOGRO	ÉXITO.
ANSIEDAD	EVITAR EL FRACASO.
APROBACIÓN	OBTENER LA ADMIRACIÓN Y EL RESPETO DE LOS DEMÁS.
CURIOSIDAD	APRENDER COSAS NUEVAS.
CODICIA	DINERO Y OTROS BENEFICIOS.

Si el factor de motivación es predominantemente obtener logros se debe asegurar que la experiencia de motivación sea exitosa para la persona o personas implicadas. En este caso sería un error asignar grandes tareas o una enorme cantidad de responsabilidad desde un principio. Pequeños pasos, fáciles de conseguir, que normalmente pueden ser recompensados sería mejor que objetivos ambiciosos de llevaría mucho tiempo lograr.

Si el factor de motivación es predominantemente la ansiedad, se necesitara ayudar a las personas a ubicar la fuente de sus problemas y a encontrar maneras

de superar esto. Una ansiedad excesiva es decir, el deseo de evitar el fracaso, constituye una enorme barrera para la motivación.

Si el factor de motivación es predominantemente la aprobación, las personas necesitarán saber que el dueño reconoce su experiencia y sus puntos fuertes. Una vez más requieren mucho ánimo y que se les facilite por sus logros.

Si el factor de motivación es predominantemente la curiosidad puede utilizar esto proporcionando tareas que alimenten sus intereses y su deseo de descubrir cosas por sí mismos la gente que está motivada por la curiosidad a menudo disfruta entrevistando clientes, investigando nuevos desarrollos o siendo parte de equipos de proyectos.

Si el factor de motivación es predominantemente la codicia necesitará dar énfasis a como la motivación puede llevar a una mayor seguridad y a mejorar sus habilidades. Esto a su vez aumentará sus oportunidades de conseguir mejores trabajos, salarios más altos u otras recompensas materiales codiciadas.

2.1 Importancia de la motivación en una empresa.

La motivación tiene mucha importancia en una empresa, ya que describe las fuerzas internas del individuo que conducen al nivel, rumbo y persistencia del esfuerzo dedicado al trabajo, una persona sumamente motivada rinde su mayor esfuerzo en el puesto de trabajo, mientras una persona sin motivación no actúa de la misma manera.

Un gerente que se basa en la motivación para dirigir a sus subordinados, crea las condiciones para despertar el entusiasmo por el trabajo. Obviamente, una fuerza laboral sumamente motivada es indispensable para que se logren resultados de alto desempeño y de manera constante en las empresas.

En términos generales, en toda organización el aspecto motivacional debe estar siempre presente, impulsando a lograr la superación personal, como de la empresa, todo esto encaminado a la obtención de los objetivos trazados.

2.2 Concepto de motivación.

Concepto de motivación enfocado a la organización:

“Son las fuerzas internas del individuo que conducen al nivel, rumbo y persistencia del esfuerzo dedicado al trabajo para satisfacer alguna necesidad”.

Si detallamos la definición vemos que hay aspectos que se destacan ya sean de forma explícita o implícita y ellos son:

- Esfuerzo, energía desplegada por el individuo, el cual debe ser encaminado a la obtención de un buen rendimiento laboral.
- Necesidades (carencias), que alteran el equilibrio de las condiciones físicas y/o síquicas de las personas.
- Deseos (impulsos intencionales), originados por las necesidades.

En ocasiones se confunden los términos motivación y satisfacción por lo que aclaramos:

La motivación es el impulso y el esfuerzo para satisfacer un deseo o meta;

La satisfacción es el gusto experimentado cuando alcanzamos el deseo.

Por lo anteriormente planteado la motivación es anterior al resultado y la satisfacción es posterior al resultado.

Entre las aportaciones teóricas relativas a este proceso complejo que se encuentran disponibles, **las teorías de contenido de la motivación**, nos ayudan a entender las necesidades humanas y la forma como la gente que posee diferentes necesidades puede responder en diferentes escenarios de trabajo. **Las teorías del proceso de motivación** ofrecen ideas adicionales acerca de la forma como la gente le otorga un significado a las recompensas de tal manera que presentará diferentes conductas relacionadas con el trabajo. **La teoría del reforzamiento de la motivación**, la cual concentra la atención en el entorno como fuente principal de recompensas e influencia sobre la conducta humana.

2.3 Diversas teorías de la motivación.

Varios autores han desarrollado sus teorías sobre la motivación en las organizaciones, los factores que influyen en la conducta de los trabajadores; y en general, el aspecto motivacional que incide sobre el elemento humano en el desempeño de sus labores.

2.3.1 Teorías de motivación.

Conocidos y/o repasados los elementos anteriormente vistos plantearemos algunas teorías relacionadas con el tema en cuestión.

Realmente estas teorías son relativamente nuevas ya que no es hasta la segunda mitad del siglo XX que se profundiza verdaderamente en este aspecto, no obstante aún continúan las investigaciones sobre el tema.

Entre las teorías de contenido podemos citar las siguientes:

- Teoría de la Pirámide de las Necesidades. (de Abraham Maslow)
- Teoría “X” y Teoría “Y” (de Douglas Mc. Gregor)
- Teoría de la Motivación – Higiene (de Frederick Herzberg)
- Teoría ERG (Existence, Relatedness and Growth) (de Clayton Aldefer)
- Teoría de Mc. Clelland de las Necesidades. (de David Mc. Clelland)

En cuanto a las teorías de proceso se destacan:

- Teoría de las Expectativas. (de Víctor Vroom)
- Teoría de la Equidad. (de Stacey Adams)

En cuanto a la teoría del Reforzamiento está la siguiente:

- Teoría de la Modificación de la Conducta. (B. F. Skinner)

A continuación explicaremos los aspectos esenciales sobre estas teorías.

2.3.2 Teoría de la pirámide de las necesidades.

Las necesidades son los deseos fisiológicos o psicológicos insatisfechos de un individuo. Las teorías de contenido de la motivación recurren a las necesidades individuales para explicar las conductas y actitudes de las personas en el trabajo.

Esta teoría es la más conocida y fue propuesta por Abraham H. Maslow y se basa en las necesidades de nivel inferior se incluyen los factores fisiológicos, de seguridad y sociales, y en las necesidades de nivel superior se incluyen los factores de autoestima y de autorrealización. Mientras que las necesidades de orden inferior representan los deseos de bienestar social y físico, las necesidades de nivel superior representan los deseos de la persona por su desarrollo y crecimiento psicológicos.



Fuente: John R. Shermerhorn, Jr. Ed. Limusa Wiley. 2004. Teoría de las necesidades.

Los niveles de la pirámide representan las siguientes necesidades.

Necesidades Fisiológicas: Se relacionan con el ser humano como ser biológico, son las más importantes ya que tienen que ver con las necesidades de mantenerse vivo, respirar comer, beber, dormir, realizar sexo, etc.

Necesidades de Seguridad: Vinculadas con las necesidades de sentirse seguro, sin peligro, orden, seguridad, conservar su empleo.

Necesidades de Pertenencia (Sociales): Necesidades de relaciones humanas con armonía, ser integrante de un grupo, recibir cariño y afecto de familiares, amigos, personas del sexo opuesto.

Necesidades de Estima: Necesidad de sentirse digno, respetado, con prestigio, poder, se incluyen las de autoestima.

Necesidades de Autorrealización: Se les denominan también necesidades de crecimiento, incluyen la realización, aprovechar todo el potencial propio, hacer lo que a uno le gusta, y es capaz de lograrlo. Se relaciona con las necesidades de estima. Podemos citar la autonomía, la independencia, el autocontrol.

2.3.3 Teorías “X” y “Y”

Teoría “X”

Sus principales principios son:

1. Una persona promedio tiene aversión al trabajo y lo evitará en lo posible.
2. Los seres humanos tienen que ser obligados, controlados, y a veces amenazados con sanciones para que se esfuercen en cumplir los objetivos de la organización.
3. Que el ser humano promedio es perezoso y prefiere ser dirigido, evita las responsabilidades, tiene ambiciones y ante todo desea seguridad.

Mc.Gregor, planteaba que esta teoría no era imaginaria, sino real y que ésta influía en la estrategia de dirección. Supone también que las necesidades de orden inferior dominan a las personas.

Teoría “Y”

Sus principales principios son:

1. Que el esfuerzo físico y mental que se realiza en el trabajo es tan natural como el gastado en el juego, en el reposo.
2. El esfuerzo necesario para la realización de los objetivos de la organización está en función de las recompensas asociadas con su logro y no necesariamente con el control externo y la amenaza de sanciones.
3. El individuo medio, en condiciones deseadas, no sólo acepta responsabilidades, sino también acude a buscarlas.
4. No son pocas y están bastante extendidas en las personas cualidades desarrolladas de imaginación, inventiva y de creatividad en la solución de los problemas de la organización.
5. Los seres humanos ejercerán auto-dirección y auto-control en el cumplimiento de los objetivos con los que se está comprometido.

La Teoría “Y”, supone que las necesidades de orden superior dominan a las personas. Suponía también que los supuestos de ésta, eran más válidos que los de la Teoría “X”.

2.3.4 Teoría de la motivación- higiene.

Esta teoría fue elaborada por el psicólogo Frederick Herzberg, la teoría se desarrollo a partir de un patrón identificado en las respuestas de casi 4000 personas a preguntas acerca de su trabajo. Cuando se les preguntó que les motivaba, tendieron a identificar cosas relacionadas con la naturaleza del puesto del trabajo en sí. Herzberg les llamó factores satisfactores. Cuando se les preguntó qué les apagaba, tendieron a identificar cosas que se relacionan más con el escenario del trabajo. Herzberg les llamó factores de higiene.

La teoría de los dos factores asocia los factores de higiene o fuentes de insatisfacción en el trabajo, con los factores del contexto del puesto del trabajo. Es decir, se considera que hay mayores probabilidades de que los “insatisfactores” sean parte del escenario del trabajo que de la naturaleza del trabajo en sí. Entre los factores de higiene se incluyen aspectos tales como condiciones de trabajo, las relaciones interpersonales, las políticas y la administración organizacionales, las cualidades técnicas de la supervisión, y el sueldo o salario base.

Es importante subrayar que la teoría de los dos factores de Herzberg sostendría que el mejoramiento de los factores de higiene, como agregar música de fondo e implementar una política de no fumar, puede hacer que las personas se sientan menos insatisfechas con estos aspectos del trabajo. Pero por sí solos contribuirán a aumentar la satisfacción. Lo cual exige dirigir la atención hacia un conjunto enteramente nuevo de factores e iniciativas gerenciales.

Para mejorar la motivación Herzberg le recomienda a los gerentes a atender adecuadamente los factores satisfactores. Como parte del contenido del puesto, los satisfactores tratan con lo que las personas hacen realmente en sus puestos de trabajo. Herzberg plantea que la satisfacción en el puesto y el desempeño pueden mejorar.

Entre los satisfactores de importancia se incluyen aspectos tales como un sentimiento de logro, la sensación de reconocimiento, un sentido de responsabilidad, la oportunidad de progresar y los sentimientos de crecimiento personal.

La teoría de los dos factores sigue siendo un recordatorio útil de que hay dos aspectos importantes en todos los puestos de trabajo; el contenido del puesto, aquello que las personas realizan en términos de tareas de trabajo, y el contexto del puesto, el escenario de trabajo en el cual se desempeñan. Además, los consejos que Herzberg da a los administradores siguen teniendo vigencia:

- 1) Corrija siempre el contexto deficiente para eliminar las fuentes reales o potenciales de insatisfacción en el puesto, y
- 2) Asegúrese de integrar factores satisfactores al puesto para maximizar las oportunidades de satisfacción en el mismo.

La teoría de los dos factores advierte a los gerentes que no esperen grandes cambios en la motivación como consecuencia de la inversión en los aspectos tales como equipos especiales para oficina, salones atractivos para tomar café e incluso salarios base elevados. Al contrario propone fundamentalmente concentrarse en la naturaleza del puesto de trabajo en sí y en la responsabilidad y las oportunidades para el crecimiento y desarrollo personal, estas recomendaciones son muy congruentes con los temas en el trabajo.

Como aspecto distintivo, comparándola con la teoría de Maslow, se sustenta la motivación en el ambiente externo y en el trabajo del hombre y no en las necesidades humanas.

Herzberg, realizó sus investigaciones en empresas de Pittsburg, EEUU y los resultados lo llevaron a agrupar en dos factores los elementos relacionados en su teoría, éstos son los de higiene y los de motivación.

La misma contempla aspectos que pueden crear satisfacción o insatisfacción en el trabajo, haciendo la salvedad que no deben considerarse como opuestos, ya que la presencia de los factores de higiene no motiva, pero su ausencia desmotiva; los otros factores, los de motivación, realmente motivan.

Los factores motivacionales, Herzberg los llamó intrínsecos y los de higiene, extrínsecos. A continuación enumeramos éstos.

Factores motivacionales (intrínsecos)

- Reconocimiento
- Responsabilidad
- La realización personal o logro
- El trabajo en sí
- El progreso o ascenso

Factores de Higiene (extrínsecos)

- Política de la empresa
- Administración
- Relaciones interpersonales (con superiores, con iguales, con subordinados)
- Condiciones de trabajo
- Supervisión
- Status
- El salario
- Seguridad en el puesto

Esta teoría plantea que, la satisfacción en el trabajo es función del contenido o de las actividades estimulantes o sea de los factores motivadores y la insatisfacción depende del medio, de las relaciones con otras personas y del ambiente general en este caso de los factores higiénicos.

Como elemento práctico, para los directivos, debemos plantear que la cuestión estriba en eliminar o reducir las influencias negativas de los factores de higiene y reforzar los factores de motivación, éstos últimos no tienen límites y es necesario potenciarlos sistemáticamente.

Recuerde que la motivación (o su efecto) no es estática por lo que es necesario estar atentos a su variación para realizar la corrección oportuna.

Algunas sugerencias que refuerzan los factores de motivación planteados anteriormente.

- Estimule a las personas para que acepten responsabilidades.
- Comuníqueles las expresiones positivas emitidas, por los clientes u otros, sobre su trabajo.

- Recompense los resultados de trabajo (no necesariamente con dinero).
- La forma en que realicen su trabajo no es lo más importante sino sus resultados. Delege la tarea completa, en lo posible, en una sola persona.
- Incítele a que expongan criterios e ideas en relación con sus proyectos o con sus orientaciones.
- Permítales que respondan preguntas y realicen explicaciones.
- Confíe (verdaderamente) tareas para que se superen.
- Delege autoridad.
- Realce el contenido de cada tarea.
- Tenga la certeza que han comprendido bien la tarea.
- Cree condiciones para que todos tengan la posibilidad de ascender. Permita y estimule la participación en cursos de adiestramiento.
- Valore correctamente la capacidad de cada persona.

2.3.5 Teoría E.R.C. (existencia, relación y crecimiento).

Esta teoría debe su nombre a las palabras: Existence, Relatedness and Growth, las que traducidas significan: Existencia, Relación y Crecimiento y fue desarrollada por Clayton Alderfer.

Su teoría reduce las cinco categorías de las necesidades de Maslow a tres:

- ❖ **Las necesidades existenciales**, son los deseos de bienestar fisiológico y material.
- ❖ **Las necesidades de relacionarse**, son los deseos de tener mayor contacto interpersonal satisfactorio.

- ❖ **Las necesidades de crecimiento**, son los deseos de crecimiento y desarrollo psicológicos permanentes.

La teoría ERG de Alderfer guarda otras diferencias con la teoría de Maslow, esta teoría no presupone que las necesidades del nivel inferior deben satisfacerse antes de que se activen las necesidades del nivel superior.

Según la teoría ERG, todos y cada uno de estos tipos de necesidades pueden influir en la conducta individual en un momento dado. Alderfer tampoco presupone que las necesidades satisfechas pierden su impacto motivacional.

En vez de ello, la teoría ERG plantea el original principio de frustración-regresión según el cuál una necesidad del nivel inferior ya satisfecha puede reactivarse e influir en la conducta cuando no pueda ser satisfecha una necesidad de nivel superior. El enfoque de Alderfer ofrece un medio adicional para comprender las necesidades humanas y su influencia sobre las personas en el trabajo.

2.3.6 Teoría de Mc.Clelland de las necesidades.

A fines de la década de los cuarenta David Mc.Clelland y su colaboradores comenzaron a experimentar con la prueba de Percepción Temática (TA) como un método para examinar las necesidades humanas. En esta prueba se pide a las personas que observen determinadas imágenes y que escriban una historia acerca de lo que ven. A continuación se analiza el contenido de la misma con el fin de encontrar rasgos que muestren las necesidades individuales.

McClelland identificó tres necesidades fundamentales para el enfoque de la motivación.

- **La necesidad de logro**, es el deseo de hacer algo de la mejor manera, o con más eficiencia, de resolver problemas o de dominar tareas complejas.
- **La necesidad de poder**, es el deseo de controlar a otras personas, de influir en su comportamiento o de ser responsable de ellas.

- **La necesidad de afiliación**, es el deseo de establecer y mantener relaciones amigables y cordiales con otras personas.

Según McClelland, las personas adquieren o desarrollan estas necesidades a lo largo del tiempo como resultado de sus experiencias de vida individuales. Además, él asocia cada necesidad con un conjunto distintivo de preferencias de trabajo. Por ejemplo, a las personas que tienen una gran necesidad de logro les gusta llevar a la práctica todas sus aptitudes, correr riesgos moderados en situaciones competitivas y están dispuestas a trabajar solas. Como resultado, entre las preferencias de trabajo de estas personas se incluyen:

- 1) la responsabilidad individual por los resultados,
- 2) los objetivos alcanzables pero desafiantes y,
- 3) la retroalimentación sobre su desempeño.

2.3.7 Teoría de las expectativas de Vroom.

A continuación hablaremos de las teorías del Proceso de la Motivación:

Esta teoría o modelo para la motivación fue elaborada por Víctor Vroom y enriquecida en varias ocasiones sobre todo por Posner y por Lawler.

Se basa en que el esfuerzo para obtener un alto desempeño, está en dependencia de la posibilidad de lograr este último y que una vez alcanzado sea recompensado de tal manera que el esfuerzo realizado haya valido la pena.

Se explica sobre la base, que ésta es el resultado del producto de tres factores que son: Valencia, Expectativa y Medios.

Valencia. Es la inclinación, la preferencia para recibir una recompensa. Tiene para cada recompensa en un momento dado un valor de valencia única aunque ésta puede variar con el tiempo en dependencia de la satisfacción de las necesidades y con el surgimiento de otras.

Expectativa. Es una relación entre el esfuerzo realizado y el desempeño obtenido en la realización de una tarea.

Medios. Es la estimación que posee una persona sobre la obtención de una recompensa.

La motivación se expresa como el producto de estos factores vistos anteriormente:

$$\text{Motivación} = V \times E \times M$$

La Valencia, puede ser positiva o negativa, en el primer caso existirá un deseo por alcanzar determinado resultado y en el otro caso el deseo será de huir de un determinado resultado final.

La Expectativa, se le asume un valor entre 0 y 1 en dependencia de su estimación sobre el esfuerzo realizado y el desempeño obtenido, si no ve correspondencia entre esfuerzo y desempeño el valor será 0 y viceversa 1.

Los Medios, también asumen un valor entre 0 y 1, si su estimación sobre la obtención de recompensa es equitativa con su desempeño este factor tendrá una alta calificación y de lo contrario baja.

Según D. Nadler y E. Lawler el fundamento de este método se basa en cuatro supuestos:

- El comportamiento depende de la combinación de las fuerzas de las personas y del medio que lo rodea.
- Las personas toman las decisiones conscientes sobre su comportamiento.
- Las personas tienen distintas necesidades, deseos y metas.
- Las personas escogen entre distintas opciones de comportamientos.

2.3.8 Teoría de la equidad de Stacey Adams.

Esta teoría se manifiesta y se enfoca sobre la base del criterio que se forma la persona en función de la recompensa que recibe comparándola con las recompensas que reciben otras personas que realizan la misma labor o con aportes semejantes.

En este aspecto Stacey Adams plantea "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.

Según esta teoría cuando una persona entiende que se ha cometido con ella una injusticia se incrementa su tensión y la forma de darle solución es variando su comportamiento.

2.3.9 Teoría de la modificación de conducta de B. F. Skinner.

Ante todo debemos plantear que Skinner conjuntamente con otros psicólogos formuló la Teoría del Reforzamiento la cual se fundamenta en olvidar la motivación interior y en su lugar considerar la forma en que las consecuencias de una conducta anterior afectan a las acciones futuras en un proceso de aprendizaje cíclico.

ESTIMULO > REPUESTA > CONSECUENCIAS > RESPUESTA FUTURA.

Sobre la base de esta teoría del Reforzamiento se fundamenta la modificación de la conducta o sea que para cambiar una conducta es necesario cambiar las consecuencias de dicha conducta.

Para la modificación de la conducta se pueden aplicar varios métodos entre ellos tenemos:

1. Reforzamiento positivo. Se refuerzan las conductas deseadas

2. Aprendizaje de anulación. Los trabajadores varían su comportamiento para evitar las consecuencias desagradables.
3. Extinción. Se aplica la ausencia del reforzamiento.
4. Castigo. Se aplican consecuencias negativas.

Tomado de Reinforcement Theory and Contingency Management in Organizational Settings de W. Clay Hamner exponemos sus reglas para utilizar las técnicas para la modificación de la conducta.

Regla 1. No recompense por igual a todas las personas. Deben basarse en el desempeño.

Regla 2. Recuerde que el hecho de no responder modifica también el comportamiento. Lo que no se hace tiene influencia sobre los colaboradores así como lo que se hace.

Regla 3. Asegúrese de decir al personal lo que debe hacer para obtener el reforzamiento. Establezca que nivel de desempeño permite a las personas saber lo que deberán hacer para ser premiadas.

Regla 4. Asegúrese de indicar al personal lo que está haciendo mal.

Regla 5. No castigue en presencia de otros. La represión en público humilla así como puede que los demás también se molesten.

Regla 6. Sea justo.

2.4 Trabajo en equipo.

En la actualidad se espera que los administradores establezcan ambientes de trabajo, por eso la teoría de Herzberg la relacionamos con el trabajo en equipo, debido a que en esta se habla de los factores de motivación que son los intrínsecos, por lo general en las empresas se forman equipos para que el trabajo salga bien, en los cuáles las personas puedan lograr un alto desempeño contribuyendo no solo de manera individual sino también como integrantes de un

equipo de trabajo. De hecho, descubrir cómo utilizar mejor a los grupos y equipos como recursos para las organizaciones es un objetivo cada vez más importante en el nuevo lugar de trabajo. La capacidad para dirigir el trabajo en equipo se ha convertido en una responsabilidad gerencial cada vez más importante, pero no es fácil de lograr.

Equipo es un pequeño grupo de personas que poseen habilidades complementarias, que trabajan juntas para alcanzar un propósito compartido, y que se consideran mutuamente responsables de su logro.

Trabajo en Equipo es el proceso de trabajo conjunto de las personas para alcanzar estos objetivos. La capacidad para dirigir el trabajo en equipo requiere un conocimiento especial acerca de la forma como operan los equipos, y el compromiso para aplicarlo con el fin de ayudarlos a lograr altos niveles de desempeño en la tarea y satisfacción por su membresía.

Un beneficio especial del trabajo en equipo es la sinergia, la creación de un todo que es mayor a la suma de sus partes. La presencia de la sinergia significa que un equipo está empleando sus recursos de pertenencia en todo su potencial y que gracias al desempeño colectivo obtiene grandes logros que de otro modo no tendrían. Ser parte de un equipo puede tener una poderosa influencia sobre las actitudes y conductas individuales.

Cuando la experiencia es positiva, trabajar en, y ser parte de un equipo ayuda a satisfacer importantes necesidades individuales. A veces se trata de necesidades difíciles de satisfacer en el escenario de trabajo tradicional. Los equipos, para decirlo en pocas palabras, pueden ser una muy buena opción tanto para las organizaciones como para sus miembros. Entre las contribuciones que aportan los equipos se incluyen las siguientes:

- Aumentan los recursos para la solución de problemas.
- Fomentan la creatividad y la motivación.
- Mejoran la calidad de la toma de decisiones.
- Aumentan el compromiso de los individuos hacia las tareas.

- Mejoran la motivación gracias a la acción colectiva.
- Ayudan a controlar y a disciplinar a los miembros.
- Satisfacen las necesidades individuales conforme las organizaciones aumentan de tamaño.

No hay garantía de que los equipos siempre serán exitosos, depende de la capacitación y dirección que se les dé.

Una parte importante de la labor de un gerente consiste en saber cuándo un equipo es la mejor elección para realizar una tarea. La segunda es saber cómo trabajar con él y dirigirlo para realizar mejor esa tarea.

Existen cuatro problemas que se encuentran comúnmente en los equipos pequeños:

1. Conflicto de personalidad, las diferencias individuales en personalidad y estilo de trabajo pueden desequilibrar al equipo.
2. Ambigüedad de la tarea, agendas poco claras y/o problemas mal definidos pueden causar que los equipos trabajen demasiado tiempo en las cosas equivocadas.
3. Escasa preparación para trabajar puede desperdiciarse tiempo cuando las juntas carecen de propósito y estructura y cuando los miembros llegan a ellas sin estar preparados.
4. Trabajo deficiente en equipo, las fallas en la comunicación, en el manejo de conflictos y en la toma de decisiones pueden limitar el desempeño y/o dañar la moral.

2.4.1 Equipos formales de trabajo.

Son aquellos que una organización reconoce y apoya oficialmente para cumplir propósitos específicos. Son parte de la estructura formal y se crean para realizar

tareas esenciales. Un buen ejemplo lo constituyen el equipo funcional formado por un gerente y sus subordinados, o un líder de equipo y los miembros del mismo.

2.4.2 Equipos informales.

La investigación administrativa los reconoce desde el siglo XX con Elton Mayo y siguen existiendo.

Existen dos aspectos de los grupos informales:

Primero, los grupos informales no son necesariamente malos, pueden tener un impacto positivo sobre el desempeño laboral requieren que el gerente los conozca y los oriente.

Segundo, pueden ayudar a satisfacer las necesidades sociales que en opinión de sus miembros, la situación formal de trabajo obstaculiza o no satisface plenamente.

Entre otras cosas, los grupos informales ofrecen satisfacciones sociales, seguridad, respaldo y un sentido de pertenencia.

CAPÍTULO 3

LA PEQUEÑA EMPRESA EN MÉXICO.

3.1 Origen de la pequeña empresa.

En México la industrialización se inició de manera firme y continuada en la década de los 50, época en la que surgió la actividad industrial con un sin número de empresas pequeñas y medianas, gracias a la acción abierta y decidida del gobierno mexicano.

En 1955 se promulgó la Ley para el Fomento de las Industrias nuevas y necesarias, cuyo ordenamiento permitió que se estableciera un importante número de empresas industriales, fundamentalmente medianas y pequeñas y que un gran número de talleres y artesanías se transformaran en pequeñas empresas.

La pequeña industria, surgida años antes de que se originara el capitalismo industrial, tenía como fuente creadora las necesidades primarias del hombre como: el tallado de la piedra, el trabajo de los metales, la manufactura de prendas de vestir y ornamentales, etc. Así se formó no solo como fuente de abastecimiento de bienes para el consumo, sino también como activador del desarrollo de las fuerzas productivas, y es básicamente la industria de modestos recursos de donde se apoyó la Revolución Industrial y con ello la tecnología que hoy desarrollan y fomentan las grandes empresas.

3.1.1 Antecedentes históricos de la empresa.

La evolución histórica de las empresas.

La evolución histórica de las empresas guarda la más estrecha relación con la evolución histórica de los pueblos, los diversos tipos de empresas que se han ido presentando a través de los siglos son el resultado de las necesidades económicas y sociales de la humanidad en las diversas etapas que constituyen una ruta hacia formas más adecuadas de progreso.

Las rápidas transformaciones económicas, sociales y tecnológicas producidas como consecuencia de revoluciones o guerras internacionales, han tenido siempre

la influencia directa o inmediata sobre las empresas industriales, comerciales y de servicio, provocando importantes cambios en los conceptos de propiedad pública y privada, de trabajo y de acción estatal, que se han reflejado invariablemente en la forma de organización y constitución jurídica y económica de las empresas.

Los nuevos descubrimientos científicos han influido también poderosamente en las grandes y muy grandes empresas, son resultado de múltiples descubrimientos tecnológicos en la física, química, etc.

Cuando surge la Revolución Industrial, el mundo cambio por completo, y se realizó la aplicación de inventos de todos tipos, hasta llegar a la producción y consumo en masa a las grandes empresas industriales, comerciales y de servicio que caracterizan al mundo moderno.

En cada momento los administradores, economistas y en general todas aquellas personas que buscan obtener mejores resultados en la operación de las empresas, se preocupan por idear nuevas técnicas administrativas que conduzcan a la obtención de mayor rendimiento, eficiencia, calidad y por supuesto mayores utilidades, pero por lo general tales técnicas están dirigidas hacia empresas medianas y grandes lo cual origina que no se preste debida atención a las pequeñas empresas.

Otro aspecto por considerar es que, históricamente, la pequeña empresa ha proporcionado una de las mejores alternativas para la independencia económica, podemos decir que este tipo de empresas ha sido una gran oportunidad, a través de la cual los grupos en desventaja económica han podido iniciarse y consolidarse por méritos propios. Igualmente hay que anotar que la pequeña y mediana empresa nos ofrece la operación básica para continuar con una expansión económica del país.

3.1.2 Instrumentos de fomentos a la pequeña empresa.

En México no fue sino hasta 1985 cuando se promulgo la primera ley de fomento a la pequeña y mediana industria.

En México y muy probable en la mayoría de los países en proceso de desarrollo su crecimiento sostenido de la economía habrá de basarse en la consolidación y desarrollo de las micro, pequeña y mediana empresas eficientes y dirigidas profesionalmente.

La pequeña empresa ha demostrado a lo largo del tiempo y en la mayoría de países (desarrollados o no) que es un componente importante de la economía, y en muchos casos, es la base de las medianas y grandes empresas.

Por ello, resulta conveniente conocer qué es la pequeña empresa o cómo definirla, qué características la distinguen, cuáles son sus ventajas y desventajas y qué situaciones originan su creación.

3.2 ¿Qué es una pequeña empresa?

Teniendo en cuenta que el término "pequeño" es relativo en el mundo empresarial, porque depende de varios factores como la realidad económica, social y demográfica de cada región, país e incluso ciudad, resulta imprescindible tomar en cuenta las siguientes consideraciones antes de responder a ésta básica pero fundamental pregunta:

- ❖ En varios países se toma en cuenta un límite numérico de personas que puede emplear la pequeña empresa para ser considerada como tal. Ese límite varía de un país a otro y de una industria a otra, por ejemplo, en Estados Unidos en la industria de la manufactura el número máximo de empleados puede estar dentro del rango de los 500 a los 1.500 dependiendo del tipo de producto que se fabrique; en cambio, en la venta al mayoreo el número máximo de empleados puede variar de 100 a 500 dependiendo de la particularidad del producto que se supla. En el caso de México, tiene un límite de 50 trabajadores para industria y servicios y de 30 para el comercio, en Colombia el límite es de 50 empleos y en el Perú es de 20.
- ❖ En algunos países se toma en cuenta otros factores que son importantes en la definición de la "Pequeña Empresa". Por ejemplo, en Estados Unidos además del límite de personas se toma en cuenta el hecho de que la pequeña empresa es aquella que es operada independientemente, creada para ser rentable y que no es dominante en su campo de operación. En el caso de 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, servicios o construcción). En el caso Perú, una pequeña empresa es aquella cuyo número de empleados y su valor anual de ventas no excede una determinada cantidad.

Por tanto, y teniendo en cuenta éstas consideraciones, vamos a responder a la pregunta *¿qué es la pequeña empresa?* con la siguiente *definición universal* pequeña empresa de Iván Thompson:

"La pequeña empresa es una entidad independiente, creada para ser rentable, que no predomina en la industria a la que pertenece, cuya venta anual en valores no excede un determinado tope y que está conformada por un número de personas que no excede un determinado límite y por aspiraciones, realizaciones, bienes materiales y capacidades técnicas y financieras; todo lo cual, le permite dedicarse a la producción, transformación y/o prestación de servicios para satisfacer determinadas necesidades y deseos existentes en la sociedad" ⁶.

3.2.1 Características de la pequeña empresa.

La pequeña empresa tiene determinadas características que la distinguen de otros tipos de empresa (micro, mediana o grande empresa).

Según Joaquín Rodríguez Valencia, las características principales de la pequeña empresa son las siguientes:

- Poca o ninguna especialización en la administración. Esencialmente la dirección de la pequeña se encuentra a cargo de una sola persona que cuenta con muy pocos auxiliares y en la mayoría de los casos esta persona no está capacitada para llevar a cabo esta función.
- La pequeña empresa mexicana en su mayoría, está dedicada a la actividad comercial. Además, es notorio que las empresas dedicadas a la transformación de sus productos los comercializan ellas mismas, descartando lo posible a los intermediarios y logrando una relación más estrecha entre el productor y el consumidor.
- En México, la micro y pequeña empresa está dedicada a la venta al menudeo, a pesar de ser uno de los sectores más competitivos y que deja menor margen de utilidades, pero considerando que este tipo de pequeña empresa se hace relativamente fácil y los riesgos que representa sus operaciones lo consideran menor, resulta atractivo.

⁶ [Htp://www.pequeñaempresa@yahoo.com.mx.artículo](http://www.pequeñaempresa@yahoo.com.mx.artículo) web.

- Está 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.

Para contemplar ésta lista de características principales vamos a añadir las siguientes según Iván Thompson, en la página:

<http://www.pequeñaempresa.yahoo.com.mx.artículo> web.

- El número de personal tiene un límite inferior y otro superior. Por ejemplo, en México oscila entre 11 y 50.
- En muchos casos son empresas familiares; en las cuales, a menudo la familia es parte de la fuerza laboral de la pequeña empresa. Por ejemplo, el esposo es el gerente general, la esposa la gerente comercial, el hijo mayor el jefe de ventas, etc., y además, todos ellos participan de una u otra manera en la producción o prestación de servicios.
- Su financiamiento, en la mayoría de los casos, procede de fuentes propias (ahorros personales) y en menor proporción, de préstamos bancarios, de terceros (familiares o amistades) 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 de 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. Contribuye a la producción nacional y a la sociedad en general, aparte de los gastos y ganancias que generan.
- Un buen porcentaje de pequeñas empresas opera en la casa o domicilio de sus propietarios. Por ejemplo, peluquerías, consultorías, etc.
- 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.

3.2.2 Ventajas de la pequeña empresa.

La pequeña empresa tiene sus ventajas en comparación con las medianas y grandes empresas, como se verá a continuación:

Complementando ésta lista de ventajas, añadimos las siguientes:

- La pequeña empresa brinda satisfacción y autonomía de trabajo a aquellos emprendedores que no tienen la capacidad financiera o técnica para iniciar una mediana o gran empresa.
- La pequeña empresa, proporciona mayor número de empleos.

3.2.3 Desventajas de la Pequeña Empresa.

Como es natural, paralelamente a las ventajas, la pequeña empresa tiene también sus desventajas:

- Los emprendedores de pequeñas empresas, en muchas ocasiones, tienen que dejar su empleo para iniciar su empresa o lo hacen cuando sufren un despido; lo cual, implica un cambio drástico no solo en lo económico, sino también en el modo de vida.
- En la primera etapa, los emprendedores de pequeñas empresas suelen pasar por momentos de privaciones, como consecuencia de haber invertido sus ahorros, haber incurrido en préstamos y contraído obligaciones (sueldos, alquileres, impuestos, etc.).
- Las pequeñas empresas suelen cerrar sus puertas con más 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.

- Las pequeñas empresas tienen menor poder de negociación con los proveedores que las medianas o grandes, debido a sus bajos volúmenes de compras.
- Las pequeñas empresas tienen menor acceso al financiamiento o mayor dificultad para obtenerlo.
- Escasez de mano de obra calificada que eleva los costos y retarda parcialmente la productividad.
- Administración. Uno de los problemas de mayor importancia al que debe enfrentarse y resolver es su incapacidad en la administración. En sí este tipo de empresas cuenta con un administrador, que no es especialista, sino empírico. Esta deficiencia no les permite implantar una adecuada función administrativa y de gestión en sus operaciones. Sin una capacitación adecuada para administrar las empresas, nada puede garantizar el éxito de las mismas.

3.2.4 Situaciones que originan la creación de Pequeñas Empresas.

Existen diferentes situaciones que despiertan en muchos emprendedores el deseo y el compromiso de iniciar una pequeña empresa, sin embargo, las principales son las siguientes:

- La identificación de una oportunidad en el mercado (por lo regular, un nicho de mercado) en el que el emprendedor determina o supone que puede obtener ganancias al ofrecer productos y/o servicios que las grandes empresas no ofrecen.
- La tenencia de un producto o servicio que apasiona al emprendedor, al punto de querer producirlo y comercializarlo por cuenta propia.
- La realidad económica en la que las oportunidades laborales son escasas o los salarios muy bajos; por tanto, emprender una pequeña empresa es vista por muchos emprendedores como una solución.
- El impulso de las sugerencias de familiares o amistades para que el emprendedor establezca un nuevo negocio o empresa por cuenta propia.

- El hecho de poder trabajar en familia o de brindar trabajo a otros miembros de la familia.
- La pérdida de un empleo.
- La necesidad de tener un ingreso adicional para la familia que por lo general, induce a uno de los cónyuges a emprender una pequeña empresa. Por ejemplo, en los países latinoamericanos muchas mujeres inician un negocio cerca de casa o en el domicilio (como una peluquería, una librería o un restaurante) para colaborar con los gastos del hogar y con el paso del tiempo comienzan a contratar personal hasta que se constituyen en una pequeña empresa.
- El deseo de ser dueño del propio destino, de crecer por cuenta propia y de generar riqueza.

3.3 Mano de obra, elemento vital en la pequeña empresa.

Elementos de producción en la empresa.

Materias primas, capital y recursos humanos.

Materias primas. “Son los elementos primarios que la naturaleza ofrece al hombre para su transformación en bienes capaces de satisfacer sus necesidades. Los recursos naturales pueden ser de origen vegetal, mineral, etc.” todas estas materias primas son la base esencial para la elaboración de los bienes económicos mediante la intervención de la actividad creadora del hombre.

Recursos humanos. La fuerza motriz. “Son todos aquellos tipos de energía de la naturaleza capaces de producir movimientos y que el hombre puede aprovechar para multiplicar su fuerza y realizar con menor esfuerzo un trabajo más productivo.

El trabajo. Es la actividad física o mental que el hombre realiza con el fin de crear riqueza para la satisfacción de sus necesidades. Es el factor dinámico de la empresa sin el cual nada puede transformarse.

El trabajo es la acción humana que actúa sobre los bienes de una empresa lo hace proporcionado a su habilidad para ejecutar trabajos manuales con máquinas o herramientas, también con su inteligencia y conocimientos técnicos para planificar y construir.

Personal. Se refiere a todos los grupos humanos de los demás componentes. Este tipo es el más importante porque es el que utiliza los materiales y sigue paso a paso los procedimientos y también opera el equipo. Al personal lo podemos clasificar de la siguiente manera.

A) Obreros. Estos pueden ser calificados y no calificados, según requiera tener conocimiento o pericias especiales antes de ingresar al puesto.

B) empleados. Su trabajo requiere mayor esfuerzo intelectual y de servicios, estos pueden dividirse en calificados y no calificados.

Capital. Dinero, toda empresa necesita cierto efectivo: lo que se tiene disponible para pagos diarios, urgentes, etc. Pero además la empresa posee, como representación del valor de todos los bienes que antes hemos mencionado, un capital, constituido por valores, acciones, obligaciones, etc.

3.3.1 Mano de obra.

Para lograr sus objetivos, toda empresa requiere de una serie de recursos materiales, técnicos y humanos.

El hombre es y seguirá siendo el recurso más valioso de la empresa, aunque no sea de su propiedad, pero sí lo es en su trabajo.

El factor humano es el cimiento y el motor de toda empresa y su influencia es decisiva en el desarrollo, evolución y futuro de la misma.

Por todo ello, la empresa no debe de considerar solo el contrato colectivo de trabajo, sino también responder a las necesidades y esperanzas de los trabajadores y empleados, para contar con su máximo esfuerzo, ya que ellos aportan talento, eficacia y experiencia e invierten los mejores años de su vida en el éxito de la empresa.

La **mano de obra**. Es el esfuerzo humano que interviene en el proceso de transformar las materias primas en productos terminados.

Los sueldos, salarios y prestaciones del personal de la fábrica que paga la empresa así como todas las obligaciones que den lugar, son el costo de la mano de obra, este costo debe clasificarse de manera adecuada. Los salarios que se pagan a las personas que participan directamente en la transformación de la

materia prima en producto terminado y que se puede identificar o cuantificar plenamente con el mismo, se clasifican como costo de mano de obra directa (MOD) y pasan a integrar el segundo elemento del costo de producción.

Los sueldos y salarios que se pagan al personal de apoyo a la producción como por ejemplo funcionarios de fábrica, supervisores, personal de almacén de materiales, personal de mantenimiento, etc., que no se pueden identificar o cuantificar plenamente con la elaboración de partidas específicas de productos se clasifican como costo de mano indirecta (MOI).

3.3.2. Características de trabajo en la pequeña empresa que se aplican a la mano de obra.

Cada vez que se establece una empresa, ya sea grande o pequeña sin importar su giro, lo primero que se ve es gente haciendo cosas, vendiendo productos o realizando algún tipo de servicio. Todas las empresas se apoyan en su personal.

El manejo del personal, su buen trato y una acertada elección de las personas con quienes se pretenden trabajar, son puntos que deben ser tomados en cuenta por cualquier empresa, ya que junto con la maquinaria, el dinero, las instalaciones y los sistemas, procedimientos, gráficas la llevan a la realización adecuada de sus objetivos.

En el caso de las pequeñas empresas, el recurso humano se vuelve muy importante para ellas.

Las empresas necesitan de la gente para hacer un manejo adecuado de todos los recursos y lograr satisfacer de esta manera, las necesidades de la sociedad.

Los empleados crecen junto con la empresa, aprenden a conocerla y tiene la oportunidad de especializarse en su rama, gracias a los conocimientos que obtienen durante el ejercicio de su trabajo.

Cualquier empresa por pequeña que sea, necesita determinar anticipadamente el número de personas que va a requerir para sus tareas o funciones. Por lo tanto debe cubrir adecuadamente un puesto que está vacante (a tiempo y con la persona adecuada).

Muchas veces el empresario contrata muy a la ligera a su personal, para cubrir los puestos con cualquier persona, pero esto trae problemas. Por ejemplo, si una empresa desea adquirir una nueva máquina para aumentar su productividad, sin embargo sino se ha contratado al personal especializado para operar ese equipo y el que está no está capacitado, se perderá tiempo y dinero en forma innecesaria.

La mano de obra en la pequeña empresa podría decirse que es la más importante, porque de ella depende el éxito de la empresa.

Por lo regular en la pequeña empresa se contrata a personas que no tienen especialización en el puesto, sino que se les va capacitando para que vayan realizando su trabajo, esto se hace para ahorrarse a veces dinero, porque no se les paga igual que a una persona que está especializada en su área de trabajo, pero esto les trae más pérdida de dinero, porque hay mucha rotación del personal, baja la productividad y hay que estar contratando y capacitando nueva gente.

Para resolver lo anterior, es posible pensar en capacitar a éste personal.

CAPÍTULO 4

CASO PRÁCTICO.

4.1 Antecedentes de la empresa.

Esta empresa inicio labores el 20 de marzo de 1999 en una sociedad de tres personas (José Luis Ruvalcaba, José Luis Ruvalcaba hijo e Hilda Ruvalcaba).

Con el nombre de “ANUNCIOS ELEGANTES S.A de C.V.”, en la colonia Guadalupe del Moral, Iztapalapa, D.F., con 15 trabajadores de los cuales a la fecha solo quedan 2 trabajadores de los que iniciaron, por lo que es notorio que ha habido una alta rotación de personal obrero a lo largo de 9 años.

La empresa actualmente cuenta con 12 trabajadores.

Con el transcurso del tiempo se fueron dos socios, ahora es un solo dueño y el nombre de la empresa es “**RUMAY PUBLICIDAD**”.

“**RUMAY PUBLICIDAD**” es una empresa que trabaja en forma exclusiva para la empresa cervecera “Grupo Modelo”, como lo hacen otras empresas; fabricando publicidad, como: anuncios luminosos, impresiones digitales, diseño de campañas publicitarias e imagen de personalidad y eventos patrocinados por la cervecera por ejemplo el evento de la Nascar, (que es un evento de carreras de automóviles), donde la cerveza Corona es el patrocinador.

En cuánto su volumen de ventas, ésta empresa se mantiene en punto de equilibrio, ya que en tiempo de frío el “grupo modelo” no invierte mucho en publicidad, como lo hace en época de calor; y es por esta circunstancia que la empresa “Rumay” en época de frío baja sus ventas y en la época de calor suben las mismas.

4.2 Condiciones de trabajo del personal en la empresa.

En cuanto a éstas se encontró que:

- Las políticas del personal no están enunciadas por escrito ni hay tampoco un manual de políticas para los empleados.
- Las prestaciones que la empresa ofrece son: seguro social, aguinaldo (15 días), vacaciones (6 a 10 días al año), reparto de utilidades, bonos de puntualidad y productividad; puntos que más adelante se analizarán.
- En cuanto al seguro social el patrón tiene dado de alta a sus empleados con el salario mínimo(más adelante se analizara este punto), esto ha ocasionado un gran problema a los trabajadores debido a que afecta su crédito con el Infonavit por que tardan más tiempo en acumular sus puntos para comprar su vivienda; debido a que esta empresa ha cambiado de razón social dos veces en el último año, los trabajadores son dados de baja en el IMSS teniendo que realizar el trámite de alta en esta institución nuevamente y pierden antigüedad generando esto un clima de desconfianza.
- El salario, por lo general se les paga quincenalmente, lo cual viola La Ley Federal del Trabajo (LFT), artículo 88 “Los plazos para el pago de salario nunca podrá ser mayores de una semana para las personas que desempeñan un trabajo material y de quince días para los demás trabajadores”.⁷ Aunque en algunas ocasiones no les han pagado completo o no se les ha llegado a pagar sino hasta una semana después de lo establecido.
- Cuándo hay exceso de trabajo y tienen que quedarse a trabajar más de su horario habitual, el patrón les paga las horas extras a un menor precio, no como está estipulado en la LFT, artículo 65 “En los casos de siniestro o riesgos inminente en que se peligre la vida del trabajador, de sus compañeros o del patrón, o la existencia misma de la empresa, la jornada de trabajo podrá prolongarse por el tiempo estrictamente indispensable para evitar esos males”.⁸

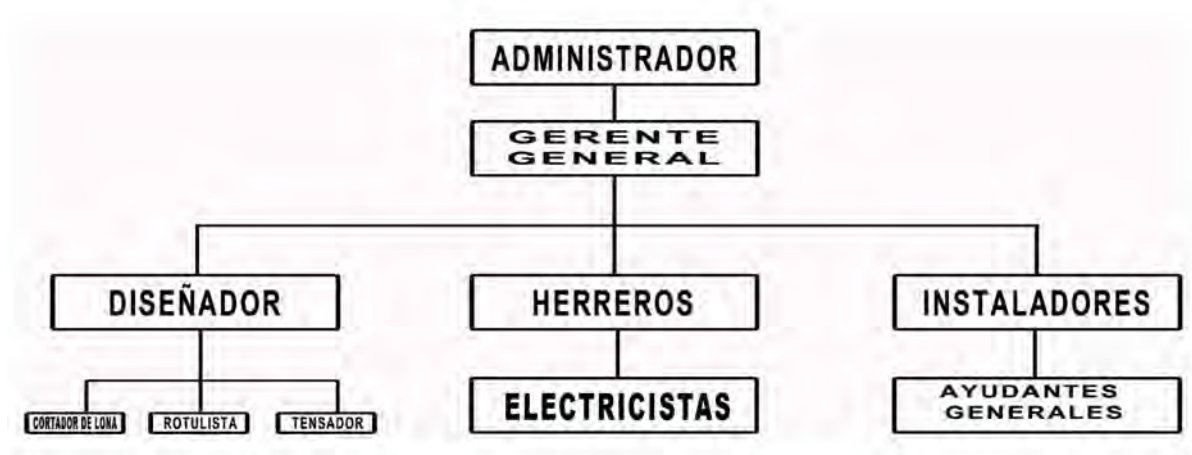
⁷ Ley Federal del Trabajo, Revisión y Actualización Miguel Carbonell, 3era edición actualizada, Editorial Porrúa México, 2007.

⁸ LFT

Artículo 67 “Las horas de trabajo a que se refiere el artículo 65, se retribuirán con una cantidad igual a la que corresponda a cada una de las horas de la jornada.

Las horas de trabajo extraordinario se pagaran con un ciento por ciento más del salario que corresponda a las horas de la jornada”.⁹

La empresa está organizada de la siguiente manera:



Puestos que a continuación se describen:

- **Gerente General:** este puesto está a cargo del dueño de la empresa y es el que tiene trato con los clientes.
- **Administrador:** este puesto está a cargo de la hermana del dueño, y es la encargada de la administración de los recursos humanos, materiales y financieros de la empresa.

⁹ LFT

- **Diseñador:** es el encargado de realizar los diseños de los anuncios, para imprimirlos en lona o en vinil.
- **Cortador de lona:** es el encargado de cortar la lona al tamaño que el anuncio requiere.
- **Rotulista:** es el encargado de rotular los anuncios con vinil auto adherible.
- **Tensador:** Es el encargado de forrar la estructura metálica con lona vinilíca.
- **Herreros:** Son los encargados de hacer la estructura metálica (esqueleto del anuncio).
- **Electricistas:** se encargan de instalar la luz del anuncio en la estructura metálica.
- **Instaladores:** se encargan de entregar e instalar los anuncios en diferentes partes de la Ciudad.
- **Ayudantes Generales:** se encargan de auxiliar a los trabajadores cuando tienen exceso de trabajo.

Los Recursos Materiales con los que cuenta esta empresa son:

INSTALACIONES:

- **Almacén,** donde se guarda todo el material que utilizan para la elaboración e instalación de los anuncios.
- **Un patio pequeño,** que se utiliza para la elaboración de los anuncios.
- **Oficinas (3),** una la utiliza el patrón, otra para el administrador y otra para el diseñador.

EQUIPO DE OFICINA:

- **Computadoras (3)**, que ya se encuentran en mal estado; una para el administrador y otra para el diseñador, que retrasan mucho el trabajo debido a que son lentas, la otra pocas veces se utiliza.

HERRAMIENTAS:

- **De Plotter de corte**, que sirve para el corte de vinil, este tiene poco que se adquirió.
- **Cortador eléctrico para metal (2).**
- **Esmeriladora.**
- **Taladros (7).**
- **Roto martillos (2).**
- **Pistola vulcanizadora (2).**
- **Cutters (10).**

MATERIALES:

- **Rollos de lona.**
- **Rollos de vinil.**
- **Material eléctrico (balastos, lámparas, cable, tubular, etc.).**

EQUIPO DE TRANSPORTE:

- **Camioneta**, que se utiliza para trasladar los anuncios a los lugares donde van a ser instalados.

Rotación del personal.

Con el propósito de conocer la magnitud de los cambios del recurso humano, se hizo un estudio que nos indica que a pesar de que esta empresa es pequeña (12 trabajadores), la rotación de personal es alta con un promedio según se pudo observar que cada dos meses, 3 personas mínimo se separan lo que implica un 25% del total.

	2006				2007	
	No. De Trabajadores	% de Renuncias			No. De Trabajadores	% de Renuncias
Enero Febrero	1 2			Enero Febrero	2 2	
Total	3	25%		Total	4	33.30%
Marzo Abril	0 3			Marzo Abril	1 2	
Total	3	25%		Total	3	25%
Mayo Junio	1 1			Mayo Junio	0 2	
Total	2	16.60%		Total	2	16.60%
Julio Agosto	2 2			Julio Agosto	2 1	
Total	4	33.30%		Total	3	25%
Septiembre Octubre	2 1			Septiembre Octubre	1 3	
Total	3	25%		Total	4	33.30%
Noviembre Diciembre	1 0			Noviembre Diciembre	1 1	
Total	1	8.30%		Total	2	16.60%
Promedio		23%		Promedio		25%

4.3 Problemática.

En la empresa "RUMAY" hay un bajo rendimiento de los trabajadores probablemente por falta de un programa de incentivos, lo cual origina un mal ambiente de trabajo, expresado como:

- El trabajo se entrega fuera de tiempo, es decir que llegan a tener retrasos de 1 semana hasta un mes y esto trae como consecuencia que la empresa quede mal con el cliente y que los trabajadores no den el 100% de su esfuerzo al realizar su trabajo.
- El dueño no les paga puntualmente el salario a los trabajadores, hay ocasiones en que tarda una semana o hasta la próxima quincena en pagarles.
- Existe una alta rotación del personal en la empresa.

La empresa tiene un índice de rotación de personal alto en promedio del (24%), esto es un indicador de descontento, el cual puede originar disminución de la productividad, quejas y ausentismo por parte de los empleados, la rotación es costosa también pues se gasta más dinero en reclutamiento, selección, capacitación, etc.

La rotación es el resultado del descontento de los empleados, debido a esto la empresa pierde bastante desde el punto de vista de los costos, al menos hay horas extras al retrasar las entregas, también debe gastar al reclutar y capacitar a las personas de nuevo ingreso, pero también pierde gente que resulta importante.

La rotación trae una serie de efectos negativos como son:

- Escasa productividad:

Cuando aumenta la rotación, más disminuye la productividad, esto es, la continua introducción de nuevos elementos y la simultánea disminución de personas expertas, provoca desequilibrios en el proceso productivo que van contra el normal flujo de la producción y contra los niveles productivos. En cuanto se logra restablecer el buen flujo de la producción, pronto la rotación

vuelve a crear la situación de desequilibrio y coloca en crisis toda la producción.

➤ Desconfianza en la empresa y en los jefes directos:

Una elevada rotación también cae sobre la moral de los empleados sobre su entrega a la empresa, porque el personal más fiel se pregunta el porqué de estos continuos cambios y piensa de una manera negativa respecto a la empresa o los jefes directos que la representan. El nivel de la moral baja, la dedicación al trabajo disminuye y la elevada rotación conduce, como consecuencia directa a una mayor propensión por parte de la mayoría del personal a cambiar de empresa.

➤ Costo del tiempo extra:

Se debe pagar a quién cubra la vacante, es necesario para mantener la producción a su nivel hasta que el nuevo trabajador esté capacitado para cubrir la vacante.

Como resultado de todos estos efectos que produce la rotación del personal en una empresa, la imagen de la misma se ve degradada, ya que cuando una empresa constantemente esta viéndose en la necesidad de cambiar su personal muy a menudo se juzga que esto se debe a que el personal que sale no encuentra en ella condiciones y trato satisfactorio.

- Un clima organizacional desfavorable puede traer como consecuencia que no se desarrollen en forma ideal las aptitudes y las potencialidades de los miembros de una organización. Se considera que la falta de estímulos es una causa de rotación de personal ya que la motivación afecta directamente al clima en la organización y éste hace que se reduzca o afecte el estado de ánimo de la persona lo que trae como consecuencia que se sienta a disgusto en la empresa a la que pertenece, interviniendo en otros factores como lo es la actividad a desempeñar.
- Las malas relaciones de trabajo entre el jefe y el o los subordinados son causa de rotación del personal originada por la falta de liderazgo y de reconocimiento material o social por parte del jefe, esto es debido a que no existe comunicación, confianza y no se sabe dirigir a estos lo que provoca

una situación interna de frustración y descontento por parte del subordinado.

El puesto en el que se encuentra el empleado provoca frustración al mismo, ya que cuando se siente capaz de realizar actividades de mayor importancia y no se le permite realizarlo con su participación se siente orillado a buscar en otra organización otro empleo en el cual se le reconozca el trabajo que este es capaz de desempeñar siendo esto una causa de la rotación del personal.

4.3.1 Problema:

La empresa "Rumay", no está haciendo un uso adecuado de los recursos humanos de la empresa, lo cual origina un bajo rendimiento de los trabajadores.

4.3.2 Hipótesis:

La falta de estímulos y participación genera una baja productividad, ya que es en ese aspecto donde parece estar el origen del problema.

4.3.3 Objetivo:

Identificar si la teoría de "Motivación e higiene" de Frederick Herzberg, (donde nos habla de las recompensas extrínsecas e intrínsecas) puede llevar a tener un mejor desempeño laboral de los trabajadores, incrementando el rendimiento en el trabajo reduciendo o eliminando las fallas antes mencionadas

En caso positivo la continuación del objetivo es el de diseñar la aplicación de la teoría anterior para generar condiciones que permitan mejorar los puntos en los que están fallando los directivos de la empresa.

4.4 Investigación sobre el caso.

Con el propósito de fundamentar el estudio se llevó a cabo una investigación que comprendió los siguientes aspectos:

I. Entrevista con el dueño.

II. Aplicación de un cuestionario a los 12 trabajadores de la empresa.

Entrevista con el dueño.

Con el objeto de conocer como considera a sus trabajadores se realizó una entrevista abierta con el dueño de la empresa, de la cual se obtuvieron las siguientes opiniones:

- **COMO VE A SUS TRABAJADORES, QUE LE PARECE SU TRABAJO:** A veces los veo un poco flojos, en otras ocasiones con muchas ganas de trabajar, su trabajo está bien hecho, tiene la calidad que demanda el cliente, pero no se cuenta con la rapidez al realizarlo, el tiempo de entregas se atrasa, no se cumple; pero creo que esto se debe a la carga de trabajo que en ocasiones tenemos.
- **LA RELACIÓN CON SUS TRABAJADORES COMO ES:** En general creo que es buena con altas y bajas pero se ha logrado una buena comunicación, no solo conmigo sino también entre ellos mismos, creo que ahí está la clave de que yo tenga una buena relación con ellos.
- **ES CUMPLIDO CON EL PAGO DE LOS TRABAJADORES:** Sí definitivamente sí, es la mejor manera de que la gente responda en su trabajo y tenga un buen desempeño, además no me gusta deber dinero ni favores.
- **CREE QUE EL SUELDO QUE LES PAGA ES JUSTO:** Sí, el sueldo mínimo es muy bajo la gente que tiene esos sueldos no sé cómo sobrevive.

Rumay tiene sueldos muy por encima del mínimo, además de bonos y compensaciones; pero un trabajador entre más gana más gasta, por lo tanto, más quiere ganar, no puedo tenerlos contentos siempre.

Conclusión con el dueño:

Los resultados que obtuvimos al hacerle la entrevista al dueño de la empresa "Rumay", es que para él todo está bien con sus trabajadores, que no tiene ningún problema con ellos, que aunque tengan retrasos en las entregas de trabajo es por carga de éste, que la relación con ellos es buena; en cuanto al sueldo que les paga cree que éste es justo que él es cumplido con su obligación.

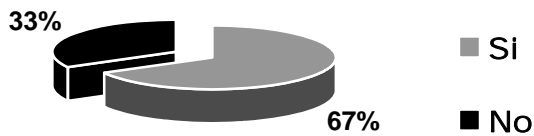
Por lo anterior es evidente que el dueño no tiene una perspectiva adecuada de su personal, lo que le lleva a cometer errores en el reconocimiento del trabajo realizado, así como no se ocupa de proporcionar mayores estímulos.

Por lo que se hace necesario hacerle ver que sus faltas son las que ocasionan un bajo rendimiento en el personal así como una alta rotación de éste.

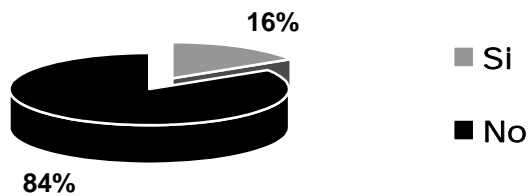
Después de realizar la entrevista con el dueño de la empresa “Rumay”, la actividad que se desarrollo fue la de aplicar un cuestionario con preguntas cerradas a los 12 trabajadores de la empresa para conocer su concepto del trabajo realizado.

CUESTIONARIO A LOS TRABAJADORES.

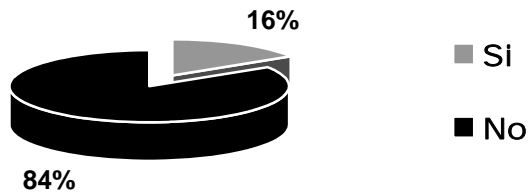
1. ¿Te gusta tu trabajo?



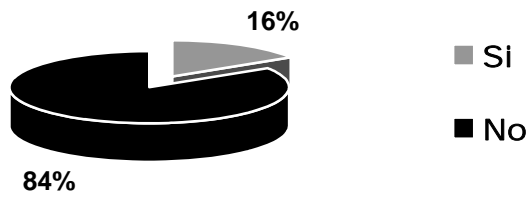
2. ¿Te sientes satisfecho en tu trabajo?



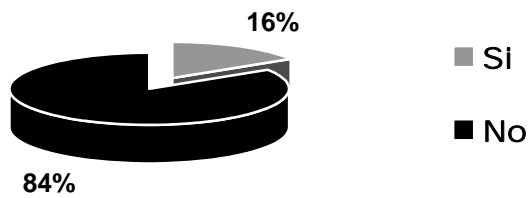
3. ¿Crees que tu trabajo está bien pagado?



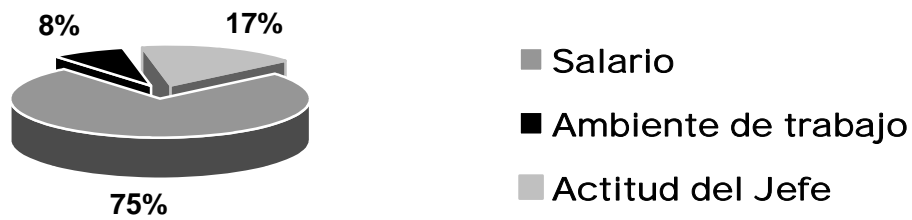
4. Sí tu pago fuera mayor, ¿mejorarías en el trabajo?



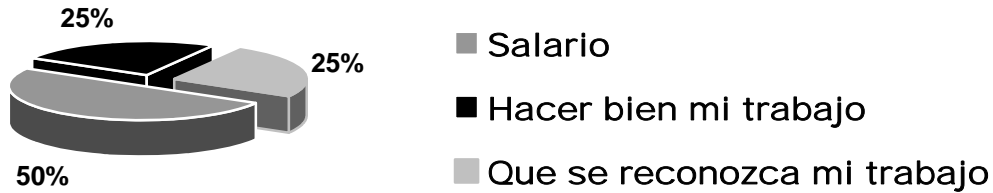
5. Sí tus prestaciones se te pagarán conforme a la ley, ¿pondrías mayor empeño a lo que haces?



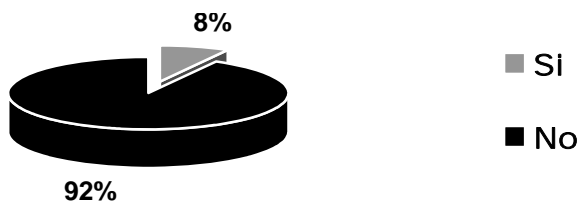
6. ¿Qué te causa insatisfacción en el trabajo?



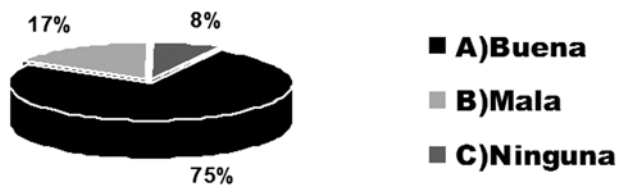
7. ¿Qué te motiva a trabajar efectivamente en el trabajo?



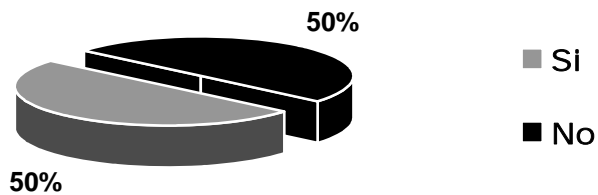
8. Si excedes el horario de trabajo, ¿se te paga extra?



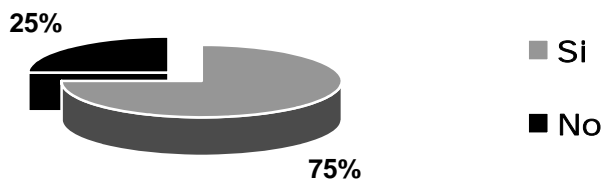
9. ¿Cómo es la relación con tu patrón?



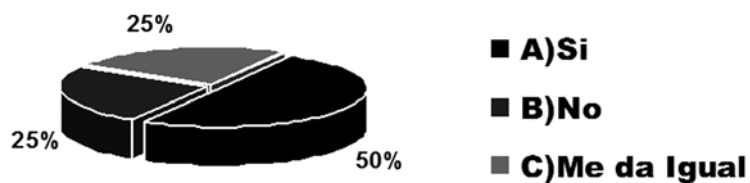
10. ¿Tienes confianza con tu patrón?



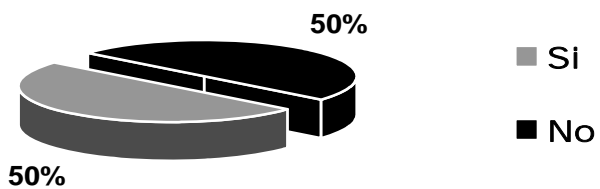
11. ¿El patrón reconoce el trabajo que realizas?



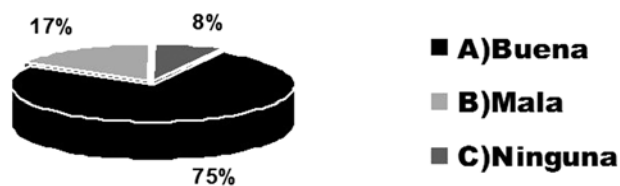
12. ¿Cuándo haces tu trabajo, te sientes satisfecho con los resultados?



13. ¿Crees que podrías hacer mejor tu trabajo?



14. ¿Cómo es la relación con tus compañeros?



4.5 Análisis de la información.

Lo que se pudo observar al aplicar y revisar el cuestionario que se les realizó a los trabajadores de la empresa fue lo siguiente:

1. El 67% de los trabajadores contestaron que les gusta su trabajo, mientras que al 33% no les gusta.
2. El 16% se sienten satisfechos en el trabajo y el 84% no están satisfechos con su trabajo.
3. El 8% sienten que su trabajo si está bien pagado y el resto que es del 92% opinan que no está bien pagado.
4. El 75% de los trabajadores opinan que si su pago fuera mayor, mejorarían en el trabajo, mientras que el 25% dicen que no mejorarían, que seguirían como hasta ahora.
5. El 67% de los trabajadores opinaron que si las prestaciones se les pagarán conforme a la Ley, si pondrían mayor empeño al realizar su trabajo, por otro lado el 33% opinan que no.
6. El 75% de los trabajadores dicen que la causa de sentirse insatisfechos en el trabajo es el salario, el 8% dijo que es el ambiente del trabajo y el 17% que es la actitud que el jefe tiene hacia ellos.
7. El 50% de los trabajadores opinó que lo que los motiva a trabajar efectivamente es el salario, al 25% el hacer bien su trabajo y el otro 25% que se les reconozca su trabajo.
8. El 92% de los trabajadores contestaron que no se les paga por las horas extras y un 8% contestó que si se le paga horas extra.
9. El 75% de los trabajadores tienen una buena relación con su patrón, el 17% tiene una mala relación y el 8% que no tiene relación alguna.
10. El 50% si tiene confianza con su patrón mientras que el otro 50% restante no le tiene confianza.

11. El 75% contestaron que su patrón no les reconoce el trabajo que realizan, mientras que el 25% si les reconoce su trabajo.

12. El 50% de los trabajadores contestó que si se siente satisfecho con los resultados que obtiene al realizar su trabajo, el 25% no se siente satisfecho y al 25% le da igual si hace bien su trabajo o no.

13. El 50% de los trabajadores opinó que si podría hacer mejor su trabajo, el 50% restante contestó que no.

14. El 75% contestó que si tiene una buena relación con sus compañeros, el 17% se lleva regular y el 8% tiene una mala relación con sus compañeros.

Lo anterior nos indica que el salario no es el principal motivador para que los trabajadores hagan bien su trabajo, sin embargo es necesario mejorarlo, para que contribuya a que el trabajador lo haga mejor, además hay otras cuestiones como:

- Falta un buen ambiente laboral,
- Falta que el dueño les reconozca su trabajo,
- Deberá permitir que tengan libertad para tomar decisiones para que se comprometan con su empleo.

De los resultados obtenidos al hacer la entrevista al dueño y aplicar el cuestionario a los trabajadores se concluye que mientras que para el dueño todo está bien con sus trabajadores, en éstos hay descontento con respecto a la forma en que se les trata y se les paga, que hacen falta estímulos para que su productividad aumente.

Por lo tanto se comprueba la hipótesis antes mencionada.

4.6 Propuesta.

Hablar con el dueño de la empresa “Rumay”, para hacerle notar (con la presentación de los datos) que sus costos en rotación de personal son muy altos, que a lo mejor si lo ve por mes no son tanto, pero que si los hace por año son altísimos, que es un dinero que se podría ahorrar y que así tendría un buen clima

organizacional, si lleva a cabo las líneas de acción que a continuación se presentan.

4.7 Conclusión del trabajo.

Con la información que se obtuvo se puede decir que hay puntos en los que está fallando el dueño; que el sueldo es uno de ellos porque los trabajadores hacen alusión de que es bajo, pero Herzberg nos señala que el dinero es un factor higiénico y no un motivador, sin embargo la empresa requiere que se mejoren ambos aspectos.

Y qué la situación positiva está en eliminar o reducir las influencias negativas de los factores de higiene y reforzar los factores de motivación como:

Factores de higiene:

- ❖ Pagar íntegro y con puntualidad el salario al trabajador. Se recomienda que el administrador cuente con el dinero de la nómina el día estipulado para el pago de los trabajadores, esto será los días 15 y 30 de cada mes, para que no se le deba dinero a ningún trabajador.
- ❖ Pagar horas extras como está estipulado en la LFT, cuando los trabajadores excedan su horario de trabajo. Cuando se tenga exceso de trabajo y haya que pedir a los trabajadores que trabajen más de su horario; se debe tener dinero para pagar sus horas extras y así el trabajador este conforme y que en otra ocasión que se le pida ayuda esté con gusto no la brinde.
- ❖ Pagar indemnizaciones cuando se cambie de razón social a la empresa e informar a los trabajadores. Cuando ocurra esta situación se recomienda que se les avise con anticipación a los trabajadores del cambio que va haber, y que si bien no se puede indemnizar conforme a la ley, si se les pague dinero.
- ❖ Que cuando ocurran sobre cargas de trabajo se contrate personal eventual (conservar curriculum de personas que ya hayan laborado antes en la empresa) para que ya tengan noción del trabajo que se realiza y así no hay que estar capacitando a las personas que se contraten, y el trabajo se termine en el plazo establecido.

Factores motivacionales:

- ❖ Crear una política para dejar que los trabajadores tomen sus propias decisiones al realizar su trabajo.
- ❖ Reconocerles el trabajo realizado por medio de estímulos, que haya horarios flexibles, reconocimientos escritos, un día más de vacaciones, aumentar el pago de utilidades, etc.

La clave de la motivación en el trabajo es proporcionar a los empleados aquello que en realidad necesiten, para que se sientan satisfechos y muestren interés en sus actividades creando un ambiente laboral de armonía el cual les permita dar lo mejor de sí para demostrar mayor calidad y servicio en su actividad, ya que cuando existe motivación es más fácil que se de la productividad y el rendimiento del trabajador. Las necesidades de los empleados de ser reconocidos y tomados en cuenta, y la comunicación, son de suma importancia en la motivación del trabajador para que se dé un mayor rendimiento por parte de este.

Como se ve en este trabajo, es posible adaptar aspectos administrativos creados para grandes organizaciones en pequeñas empresas, y que la teoría puede guardando las condiciones aplicarse en organismos nacionales.

BIBLIOGRAFÍA.

1. Anzola Rojas, Servulo. **ADMINISTRACIÓN DE PEQUEÑAS EMPRESAS.** Editorial. McGraw-Hill 1993.
2. Arias Galicia, Fernando, **ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS,** Editorial McGraw-Hill. México 1988.
3. Chiavenato, Idalberto. **ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.** Ed. McGraw-Hill Editorial Santafe de Bogota. México 2000.
4. Donnelly Jr. James H. Libson, James L. Ivancevich, John M. **LA NUEVA DIRECCIÓN DE EMPRESAS DE LA TEORÍA PRÁCTICA V.II.** Editorial McGraw-Hill. Edición Especial 1998.
5. Fernández Arena, José. **EL PROCESO ADMINISTRATIVO.** Editorial Didna, 1997.
6. Flores de Gortari, Sergio. Orozco Gutiérrez, Emiliano. **HACIA UNA COMUNICACIÓN ADMINISTRATIVA INTEGRAL.** Editorial Trillas. México 1986.
7. García - Pelayo y Gross, Ramón. **DICCIONARIO LAROUSSE.** Editorial Larousse. México 1990.
8. Ivancevich, John M. **ADMINISTRACIÓN.** Editorial Limusa. México 2000.
9. Koontz Harold - OnDonell Cyril. **CURSO DE ADMINISTRACIÓN MODERNA.** Editorial McGraw-Hill. México 1988.
10. Reyes Ponce, Agustín. **ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS PRIMERA Y SEGUNDA PARTE.** Editorial Limusa 2004.
11. Rodríguez Estrada Mauro. **MOTIVACIÓN AL TRABAJO.** Editorial Manual Moderno, México 1990.
12. S.C. Burchell y Krieger. **LA EDAD DEL PROGRESO.** Editorial Prentice Hall, México 1996.
13. Schultz, D.P. **PSICOLOGIA INDUSTRIAL.** Editorial McGraw-Hill. México 1991.
14. Shermerhorn, John. R. **ADMINISTRACIÓN.** Editorial Limusa Wiley 2004.
15. Shermerhorn, John. **COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.** Editorial Limusa. México 2004.

16. Sisk, Henry L. Sverdlik, Mario. **ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA DE LAS EMPRESAS.** Editorial South-Western 1980.
17. Werther, William B. Davis, Keith. **ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS.** Editorial McGraw-Hill. Traducido y printeado en México, 2000.

ANEXOS

CUESTIONARIO PILOTO

1. ¿Te gusta tu trabajo?

SÍ **NO**

2. ¿Te sientes satisfecho en tu trabajo?

SÍ **NO** **PORQUE**

3. ¿Crees que tu trabajo está bien pagado?

SÍ **NO** **PORQUE**

4. Sí tu pago fuera mayor, ¿mejorarías en el trabajo?

SÍ **NO** **PORQUE**

5. Sí tus prestaciones se te pagarán conforme a la ley, pondrías mayor empeño a lo que haces?

6. ¿Qué te causa insatisfacción en el trabajo?

7. ¿Qué te motiva a trabajar efectivamente en el trabajo?

CUESTIONARIO

OBJETIVO: Conocer cuál es la relación que tienen los empleados con el dueño de la empresa.

1. ¿Te gusta tu trabajo?

SI NO

2. ¿Te sientes satisfecho en tu trabajo?

SI NO

3. ¿Crees que tu trabajo está bien pagado?

SI NO

4. Sí tu pago fuera mayor, ¿mejorarías en el trabajo?

SI NO

5. Sí tus prestaciones se te pagarán conforme a la ley, ¿pondrías mayor empeño a lo que haces?

SI NO

6. ¿Qué te causa insatisfacción en el trabajo?

A)SALARIO B)AMBIENTE DE TRABAJO C)ACTITUD DEL JEFE

7. ¿Qué te motiva a trabajar efectivamente en el trabajo?

A)SALARIO B)HACER BIEN MI TRABAJO C) QUE SE RECONOZCA MI
MI TRABAJO.

8. Si excedes el horario de trabajo, ¿se te paga extra?

SI NO

9. ¿Cómo es la relación con tu patrón?

A) BUENA B) MALA C) NINGUNA

10. ¿Tienes confianza con tu patrón?

SI NO

11. ¿El patrón reconoce el trabajo que realizas?

SI

NO

12. ¿Cuándo haces tu trabajo, te sientes satisfecho con los resultados?

A) SI

B) NO

C) ME DA IGUAL

13. ¿Crees que podrías hacer mejor tu trabajo?

SI

NO

14. ¿Cómo es la relación con tus compañeros?

A) BUENA

B) MALA

C) REGULAR