



UNIVERSIDAD DON
VASCO A.C.

UNIVERSIDAD DON VASCO, A.C.

INCORPORACIÓN No. 8727-08

A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y CONTADURÍA

**PROPUESTA DE PLAN MOTIVACIONAL
PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DEL
PERSONAL DE LA EMPRESA, "CORTES
AGRÍCOLAS AZTECA, S.A. DE C.V."**

Tesis

Que para obtener el título de:

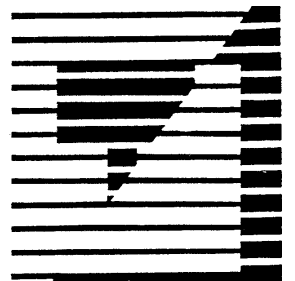
Licenciada en Contaduría

Presenta:

LILIANA ANAÍS BARRAGÁN HERNÁNDEZ

ASESOR: L.C. HILDA JULIETA ALCALÁ GUTIÉRREZ

Uruapan, Michoacán. 20 de SEPTIEMBRE de 2010





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.

AGRADECIMIENTOS

A DIOS

Agradezco me haya dado vida y salud, así como la oportunidad de disfrutar con mi familia y amigos una de las etapas más felices de mi vida y porque nunca me dejó caer y perder la fe en los momentos más difíciles.

A MI MADRE

Agradezco su esfuerzo y apoyo incondicional que me ha brindado en el transcurso de mi vida y mis estudios, contribuyendo al logro de una de mis importantes metas y porque ha sido también una fuente de estímulos y dedicación.

A MI MAESTRA

Agradezco a la Maestra Ma. Eugenia Rivera Álvarez por su apoyo y paciencia y por ser una de las personas que más admiro por su inteligencia y conocimientos y a quien le debo el hecho de la realización de esta tesis.

ÍNDICE GENERAL

CAPÍTULO I GENERALIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN Y LA EMPRESA

1.1	Definición de Empresa.....	5
1.2	Tipos de Empresa.....	6
1.2.1	Empresa Privada.....	6
1.2.2	Empresa Pública.....	6
1.3	Clasificación de la Empresa.....	7
1.3.1	Por su Giro o Actividad.....	7
1.3.2	Por su Tamaño.....	7
1.3.3	Por su Origen de Capital.....	8
1.4	Concepto de Contabilidad.....	9
1.5	Importancia de la Contabilidad en la Empresa.....	10
1.6	Concepto de la Administración.....	12
1.7	Objetivo de la Administración.....	12
1.8	La Contaduría Pública y la Administración.....	13
1.9	El Licenciado en Contaduría y la Administración de Recursos Humanos.....	14

CAPÍTULO II ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

2.1	Definición de Administración de Recursos Humanos.....	15
2.2	Objetivos de la Administración de Recursos Humanos.....	16
2.3	Importancia de la Administración de Recursos Humanos.....	17
2.4	Funciones de la Administración de Recursos Humanos.....	18
2.5	La Administración de Recursos Humanos y la Motivación.....	18

CAPÍTULO III LA MOTIVACIÓN

3.1	Definición de Motivación.....	21
3.2	Importancia de la Motivación.....	22
3.3	Teorías Motivacionales.....	22
3.3.1	Teoría de Maslow.....	23
3.3.2	Teoría de dos factores de Frederick Herzberg.....	24
3.3.3	Teoría de las necesidades de McClelland.....	25
3.4	Tipos de Motivación.....	27
3.4.1	Motivación Intrínseca.....	27
3.4.2	Motivación Extrínseca.....	27

3.4.3 Motivación Trascendente.....	28
3.5 Definición de Incentivos.....	28
3.6 Tipos de Incentivos.....	29
3.7 Evaluación del Desempeño Laboral.....	30
3.8 Método de Evaluación del Desempeño.....	31
3.8.1 Método de Escalas.....	32
3.8.1.1 Escalas Continuas.....	32
3.8.1.2 Escalas Discontinuas.....	32
3.8.2 Evaluación en 360°.....	33
3.9 Autoridad.....	34
3.10 Comunicación.....	34
3.11 Liderazgo.....	35
3.11.1 Definición de Liderazgo.....	35
3.11.2 La Autoridad para el Liderazgo.....	35
3.12 Conflictos.....	36
3.12.1 Tipos de Conflictos.....	36
3.12.2 Estrategias de Solución.....	38

**CAPÍTULO IV CASO PRÁCTICO DE LA EMPRESA “CORTES AGRÍCOLAS
AZTECA S.A. DE C.V.”**

4.1 Cultura Organizacional.....	40
4.2 Descripción del problema.....	43
4.3 Justificación.....	44
4.4 Objetivo General.....	45
4.4.1 Objetivos Particulares.....	45
4.5 Hipótesis.....	46
4.6 Metodología de la Investigación.....	46
4.7 Investigación de Campo.....	47
4.8 Análisis e interpretación de Datos.....	62
4.9 Conclusiones.....	86
PROPUESTA.....	88
CONCLUSIÓN.....	91
BIBLIOGRAFÍA.....	93

INTRODUCCIÓN

En todos los ámbitos de la existencia humana interviene la motivación como mecanismo para lograr determinados objetivos y alcanzar determinadas metas; ya que representa un fenómeno humano universal de gran trascendencia para los individuos y la sociedad; es un tema de interés para todos porque puede ser utilizada por cualquier persona por ejemplo: El jefe que necesita hacer que sus trabajadores hagan; el vendedor que se empeña en despertar en los clientes el interés de comprar; etc.

La motivación es de importancia para cualquier actividad, más sí se aplica en el ámbito laboral, se puede lograr que los empleados motivados, se esfuercen por tener un mejor desempeño en su trabajo. Una persona satisfecha que estima su trabajo, lo transmite y disfruta de hacer sus actividades.

La motivación consiste fundamentalmente en mantener culturas y valores corporativos que conduzcan a un alto desempeño, por tal motivo se debe pensar qué puede hacer para estimular a los trabajadores de la organización a dar lo mejor de ellos mismos, en tal forma que favorezca tanto los intereses de la empresa como los suyos propios.

Hay que motivar a los empleados para que quieran y puedan desempeñar satisfactoriamente su trabajo, ya que la Motivación Laboral es parte importante en el logro de la eficiencia empresarial.

**PROPUESTA DE PLAN MOTIVACIONAL PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO
DEL PERSONAL DE LA EMPRESA “CORTES AGRÍCOLAS AZTECA S.A. DE
C.V.”**

CAPÍTULO I

GENERALIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN Y LA EMPRESA

La actividad de la Contaduría Pública se enfoca principalmente a generar e interpretar la información de la contabilidad para la toma de decisiones de la administración ya sea pública o privada, la dirección y a la solución de problemas económicos. En el presente capítulo se hablará de la definición de Contabilidad, Administración, Empresa sus tipos y Clasificaciones y la relación que tiene el Licenciado en Contaduría con la Administración.

1.1 DEFINICIÓN DE EMPRESA

“Es la unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que responda a los requerimientos del medio humano en el que la empresa actúa” (GUZMÁN V; 1990:69)

“La Empresa es la unión de personas, objetivos físicos y recursos económicos con el propósito de producir artículos o prestar servicios para obtener utilidades” (NAFIN;1992:23)

“La Empresa la integran bienes materiales, hombres y sistemas. Agrega que se puede estudiar los siguientes aspectos: económico, jurídico, administrativo, sociológico y de conjunto” (REYES; 1990:72)

La Empresa se puede decir que es una unidad donde se producen bienes y/o servicios con actividad económica planificada que requiere de recursos humanos, financieros, tecnológicos y materiales con el objetivo de satisfacer las necesidades que la sociedad requiera, ya sea con fines lucrativos o no lucrativos.

1.2 TIPOS DE EMPRESA

Los tipos de empresas pueden ser de acuerdo a la Administración que se lleva a cabo dentro de ellas ya sea pública o privada.

1.2.1 Empresa Privada

Unidad económica constituida legalmente para la realización de beneficios a través de la actividad productiva o la prestación de servicios, en la que el capital es aportado y poseído por individuos particulares.

(http://es.mimi.hu/economia/empresa_privada.html)

1.2.2 Empresa Pública

Empresa propiedad del Estado, normalmente dirigida a la prestación de servicios considerados de alto interés para el país o destinados a fines de índole colectivo y

social. Es aquella en que tanto la propiedad del capital como su gestión y toma de decisiones está bajo control estatal.

(http://es.mimi.hu/economia/empresa_publica.html)

1.3 CLASIFICACIÓN DE LA EMPRESA

La empresa puede clasificarse en 3 tipos que es por su giro o actividad que desarrolle, por el tamaño o magnitud y por el origen de su capital dependiendo de las aportaciones.

1.3.1 Por su Giro o Actividad

Las empresas pueden clasificarse de acuerdo a la actividad que desarrollen en:

- a. Industrial: la actividad primordial de este tipo de empresas es la producción de bienes mediante la transformación de la materia prima.
- b. Comercial: la actividad principal de este tipo de empresas es la compra – venta de productos ya terminados.
- c. Servicios: este tipo de empresas se dedica a brindar servicios a la comunidad ya sea con fines lucrativos o no.

1.3.2 Por su Tamaño

En las empresas no existe un solo criterio para medir la magnitud de la misma, para esto se tiene que tomar en cuenta la infraestructura, el número de

trabajadores con que cuenta, las ventas, el capital propio, entre otras. Se pueden clasificar en:

- a. Micro: va de 1- 30 personas (industrial); de 1 –10 personas (comercial y servicios).
- b. Pequeña: va de 31 – 50 personas (industrial); de 11 – 30 personas (comercial) y de 11 – 50 (servicios).
- c. Mediana: va de 51 – 250 personas (industrial); de 31 100 personas (comercial) y de 51 – 100 personas (servicios).
- d. Grande: va de 250 personas en adelante (industrial); de 101 personas en adelante (comercial y servicios). (Estrategia de pequeñas y medianas empresas, 2009)

1.3.3 Por su Origen de Capital

Las empresas pueden tener diferente origen de capital dependiendo de las aportaciones y a la actividad a la que se dediquen. Se clasifican en:

- a. Privada: son las empresas en las que el capital es solo de los inversionistas propios de la empresa y son 100% con fines lucrativos.
- b. Publica: son las empresas en las que su capital es del Estado y se dedica a satisfacer necesidades de la sociedad.
- c. Mixta: son las empresas en donde una parte del capital es aportado por el Estado y la otra por particulares.

1.4 CONCEPTO DE CONTABILIDAD

“Es una técnica que se utiliza para producir, sistemática y estructuralmente, información cuantitativa expresada en unidades monetarias de las transacciones que se realiza una entidad económica y de ciertos eventos económicos identificables que la afectan, con el objeto de facilitar a los diversos interesados el tomar decisiones en relación con dicha entidad económica” (RODRÍGUEZ; 1991:11)

"La contabilidad es la ciencia administrativa que tiene por objeto el estudio de los principios, de las leyes y de las teorías" de los métodos y de los medios, según los cuales se debe racionalmente desenvolver, efectuar y controlar la parte de la acción administrativa que tiene su base y su instrumento necesario en el cálculo aplicado a la materia económica-patrimonial-financiera, en función, en las haciendas económicas y que se desenvuelve de acuerdo con los criterios de la Matemática, del Derecho Civil, Comercial, Administrativo, de la Economía y de la Valuación y de otras disciplinas análogas, con el fin inmediato de juzgar, demostrar, estudiar y controlar constantemente el estado económico, jurídico y administrativo general y particular de la materia administrable y las resultantes especiales y generales de la propia administración, poniendo también en evidencia, derechos, obligaciones y responsabilidades morales y jurídicas, de las personas o personalidad propias de la hacienda, o de las personas que en ella tuvieron una acción cualquiera.

(<http://www.economicas-online.com/Cont-Diccionario.htm>)

“La Contabilidad es la rama de la Contaduría que sistematiza, valúa, procesa, evalúa e informa sobre transacciones financieras que celebran las entidades económicas.” (ELIZONDO; 1992:75)

De las definiciones anteriores podemos decir que Contabilidad es la rama de la Contaduría que se encarga de sistematizar, registrar, evaluar y cuantificar en términos monetarios la información financiera de la empresa la cual es presentada a los gerentes y administrativos de la misma para la toma de decisiones.

1.5 IMPORTANCIA DE LA CONTABILIDAD EN LA EMPRESA

Para muchas personas la contabilidad no es vista más que una obligación legal, algo que debe llevarse porque no hay más remedio, ignorando lo importante y lo útil que puede llegar a ser.

La contabilidad, quizás es el elemento más importante en toda empresa o negocio, por cuanto permite conocer la realidad económica y financiera de la empresa, su evolución, sus tendencias y lo que se puede esperar de ella.

La contabilidad no sólo permite conocer el pasado y el presente de una empresa, sino el futuro, lo que viene a ser lo más interesante.

La contabilidad permite tener un conocimiento y control absoluto de la empresa. Permite tomar decisiones con precisión. Permite conocer de antemano lo que puede suceder. Todo está plasmado en la contabilidad.

La contabilidad es mucho más que unos libros y estados financieros que se tienen para presentárselos a las diferentes autoridades administrativas que lo pueden solicitar.

Para el pequeño empresario, la contabilidad no es más que un gasto que tratan de evitar por todos los medios. Hasta pretenden llevarla ellos mismos.

Pero ignoran la herramienta que les permitirá administrar correctamente su efectivo, sus inventarios, sus cuentas por cobrar y por pagar, sus pasivos, sus costos y gastos y hasta sus ingresos.

Tener el conocimiento global la empresa, y de cómo funciona, permite el empresario tomar mejores decisiones, anticiparse a situaciones difíciles, o poder prever grandes oportunidades que de otra manera no puede avizorar, y por consiguiente no podrá aprovechar.

La contabilidad, es sin duda la mejor herramienta que se puede tener para conocer a fondo su empresa; no darle importancia es simplemente tirar a la basura posibilidades de mejoramiento o hasta la posibilidad de detectar falencias que luego resulta demasiado tarde detectarlas.

(<http://www.gerencie.com/importancia-de-la-contabilidad.html>)

1.6 CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN

“Es un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa, para lograr un propósito dado” (BRECH citado por Reyes, 1978:16)

“Es el arte o técnica de dirigir e inspirar a los demás, con base en un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana. La técnica de relacionar los deberes o funciones específicas en un todo coordinado.” (MOONEY citado por Reyes, 1978:16)

“La dirección de un organismo social, y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes.” (KOONTZ citado por Reyes, 1978:16)

“Consiste en Lograr un objetivo predeterminado mediante el esfuerzo ajeno” (TERRY citado por Reyes 1978:16)

De las definiciones anteriores podemos decir que Administración es el proceso de prever, planear, organizar, dirigir y controlar los recursos humanos, financieros y materiales de una organización optimizándolos para el logro de los objetivos y metas.

1.7 OBJETIVO DE LA ADMINISTRACIÓN

Después de haber estudiado sus características, resulta innegable la trascendencia que tiene la administración en la vida del hombre. Por lo que es

necesario mencionar algunos de los argumentos más relevantes que fundamenta la importancia de esta disciplina:

Universalidad: Con la universalidad de la administración se demuestra que ésta es imprescindible para el adecuado funcionamiento de cualquier organismo social.

Simplificación del Trabajo: Simplifica el trabajo al establecer principios, métodos y procedimientos, para lograr mayor rapidez y efectividad.

Productividad y Eficiencia: La productividad y eficiencia de cualquier empresa están en relación directa con la aplicación de una buena administración.

Bien común: A través de los principios de administración se contribuye al bienestar de la comunidad, ya que proporciona lineamientos para optimizar el aprovechamiento de los recursos, para mejorar las relaciones humanas y generar empleos. (<http://www.mitecnologico.com/Main/ImportanciaAdministracion>)

1.8 LA CONTADURÍA PÚBLICA Y LA ADMINISTRACIÓN

La Contaduría Pública tiene por objeto la obtención y comprobación de información financiera y para ello precisa entre otras técnicas de la planeación y evaluación de estrategias de tipo financiero, es posible afirmar que el área de actuación natural de la Contaduría Pública la constituyen las Finanzas. Asimismo, las Finanzas se ubican dentro del área de la Administración, la cual a su vez forma parte de la Economía. De aquí que a la Contaduría se le clasifique como profesión *Económica – Administrativa*. (ELIZONDO;1992:22)

1.9 LA CONTADURÍA PÚBLICA Y LA ARH

Llama especialmente la atención la eventual contabilización de los Recursos Humanos. Un elemento fundamental en las Organizaciones, el cual contribuye esencialmente a la obtención de objetivos es el hombre.

La información contable excluye de su contenido cuando menos hasta ahora el valor que puede representar para las entidades las diversas cualidades de los individuos que hacen posibles sus metas. Por lo tanto resulta de enorme interés profesional, en contemplar la posibilidad de que los estados contables del futuro incluyan el valor que representan los recursos humanos como inversión activa.

Pensamos que los recursos humanos podrían valuarse de conformidad con valores convencionales establecidos de acuerdo con los atributos que hacen rentable el trabajo del hombre: inteligencia, interés vital, disposiciones naturales, formación académica, experiencia profesional, resistencia física y mental, etc.

La empresa nació para atender las necesidades de la sociedad creando satisfactores a cambio de una retribución que compensara el riesgo, los esfuerzos y las inversiones de los empresarios.

Actualmente, las funciones de la empresa ya no se limitan a las mencionadas antes. Al estar formada por hombres, la empresa alcanza la categoría de un ente social con características y vida propias, que favorece el progreso humano, al permitir en su seno la autorrealización de sus integrantes y al influir directamente en el avance económico del medio social en el que actúa.

CAPÍTULO II

ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La administración de los recursos humanos busca construir y mantener un entorno de excelencia en la calidad para habilitar mejor a la fuerza de trabajo en la consecución de los objetivos de calidad y de desempeño operativo de la empresa. La administración de los recursos humanos es un término moderno de lo que tradicionalmente se ha conocido como administración de personal o gerencia de personal. En este capítulo se hablará de lo que es la Administración de Recursos Humanos, los objetivos, su importancia y las funciones de esta misma para desarrollar y administrar políticas, programas y procedimientos para proveer una estructura administrativa eficiente, empleados capaces, trato equitativo, oportunidades de progreso, satisfacción en el trabajo y una adecuada seguridad en el mismo que redundará en beneficio de la organización, los trabajadores y la sociedad.

2.1 DEFINICIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

“Proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación de los conocimientos, habilidades, salud, experiencias, etc. De los miembros de la organización en beneficio de los individuos de la organización y sociedad.”
(PERSONAL, 2008)

“La Administración de Recursos Humanos es el proceso administrativo al crecimiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, salud, los

conocimientos y habilidades, etc. de los miembros de la organización en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general.” (ARIAS;1994:27)

“Joaquín Rodríguez Valencia define la Administración de Recursos Humanos como la planeación, organización, dirección y control de los procesos de dotación, remuneración, capacitación, evaluación del desempeño, negociación del contrato colectivo y guía de los recursos humanos idóneos para cada departamento, a fin de satisfacer los intereses de quienes reciben el servicio y satisfacer también, las necesidades del personal.” (RODRÍGUEZ;2007:681)

Podemos definir que la Administración de Recursos Humanos es la aplicación del factor humano en el puesto idóneo de cada departamento de acuerdo a sus habilidades, experiencias y conocimientos para que tengan un buen desempeño laboral con la finalidad de ofrecer un buen servicio a la sociedad y satisfacer las necesidades del personal.

2.2 OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Las organizaciones a fin de poder funcionar, necesitan satisfacer objetivos organizacionales, dados por el medio y la propia organización. Los objetivos de la administración de Recursos Humanos son:

- a. Crear, mantener y desarrollar un equipo de personas hábil y motivado para responder en todo momento en pro de los objetivos de la organización.
- b. Crear y mantener un ambiente propicio para que los recursos humanos se sientan plenamente satisfechos con su trabajo y esto se revierte en acciones más efectivas y productivas.

- c. Con la acción del recurso humano se logre no solo alcanzar los objetivos sino alcanzarlos utilizando los medios óptimos y dando además un valor agregado. (CHIAVENATO; 1992:139)

2.3 IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Las organizaciones poseen un elemento común: todas están integradas por personas. Las personas llevan a cabo los avances, los logros y los errores de sus organizaciones. Por eso no es exagerado afirmar que constituyen el recurso máspreciado. Si alguien dispusiera de cuantiosos capitales, equipos modernos e instalaciones impecables pero careciera de un conjunto de personas, o éstas se consideraran mal dirigidas, con escasos alicientes, con mínima motivación para desempeñar sus funciones, el éxito sería imposible. La verdadera importancia de los recursos humanos de toda la empresa se encuentra en su habilidad para responder favorablemente y con voluntad a los objetivos del desempeño y las oportunidades, y en estos esfuerzos obtener satisfacción, tanto por cumplir con el trabajo como por encontrarse en el ambiente del mismo. Esto requiere que gente adecuada, con la combinación correcta de conocimientos y habilidades, se encuentre en el lugar y en el momento adecuados para desempeñar el trabajo necesario. Una empresa esta compuesta de seres humanos que se unen para beneficio mutuo, y la empresa se forma o se destruye por la calidad o el comportamiento de su gente. Lo que distingue a una empresa son sus seres humanos que poseen habilidades para usar conocimientos de todas clases. Sólo es a través de los recursos humanos que los demás recursos se pueden utilizar con efectividad. (<http://unamosapuntos3.tripod.com/user/rechuma/tesiszully.htm>)

2.4 FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

El departamento de Administración de Recursos Humanos cumple con diversas funciones dentro de la organización dependiendo de su tamaño y complejidad. A continuación se enuncian las principales funciones que cumple el departamento de Administración de Recursos Humanos:

- a. Planeación: realizar estudios a futuro de la estructura de la organización.
- b. Reclutamiento: buscar y atraer candidatos.
- c. Selección: elegir la persona idónea para cubrir la vacante.
- d. Contratación: formalizar la relación de trabajo.
- e. Inducción: incorporar e integrar a nuevos trabajadores.
- f. Capacitación y Adiestramiento: mantener a la vanguardia al factor humano.
- g. Compensaciones: elaborar sistemas de compensaciones.
- h. Relaciones Laborales: desarrollar y promover un buen ambiente de trabajo.
- i. Seguridad e Higiene: estructurar e implementar un ambiente laboral sano y seguro. (PERSONAL, 2008)

2.5 LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y LA MOTIVACIÓN

Una empresa no es más que la suma de las personas y capacidades que la componen, toda esa capacidad que posee el recurso humano si se le motiva sus resultados podrían ser inimaginables, el personal de una empresa, es quien en última instancia pondrá en marcha todos los recursos de esta (financieros, físicos

y técnicos). Las personas actúan por diferentes motivaciones. Si sabemos cuáles son y se asignan tareas en función a estas, aprovecharemos mejor los potenciales del personal en las compañías y aumentaremos su desempeño laboral. Esto es así porque las personas están involucradas en forma directa con la compañía, además porque todo movimiento que realice la organización estará condicionado por la motivación del trabajador.

El poder de la motivación son impulsos que nos hacen actuar; son mecanismos que parten desde nuestro fuero interno, que nos guían prácticamente hacia el exterior, produciendo una imagen muy acertada de nuestra verdadera personalidad.

El papel de las personas en la organización empresarial se ha transformado a lo largo del tiempo. En el inicio se hablaba de mano de obra, posteriormente se introdujo el concepto de recursos humanos, que consideraba al individuo como un recurso más a gestionar en la empresa. En la actualidad se habla de personas, motivación, talento, conocimiento, creatividad. Se considera que el factor clave de la organización son las personas ya que en éstas reside el conocimiento y la creatividad.

La Administración de Recursos Humanos busca compenetrar el recurso humano con el proceso productivo de la empresa, haciendo que éste último sea más eficaz como resultado de la selección y contratación de los mejores talentos disponibles en función del ejercicio de una excelente labor de estos. Así como también la maximización de la calidad del proceso productivo depende de igual modo de la capacitación de los elementos humanos para hacer más valaderos sus conocimientos. Cuando se utiliza el término Recurso Humano se está catalogando

a la persona como un instrumento, sin tomar en consideración que éste es el capital principal, el cual posee habilidades y características que le dan vida, movimiento y acción a toda organización.

CAPÍTULO III

LA MOTIVACIÓN

La motivación es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos, y fuerzas similares. Decir que los administradores motivan a sus subordinados, es decir, que realizan cosas con las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducir a los subordinados a actuar de determinada manera. En este capítulo se abordará lo que es la Motivación, su importancia, las teorías motivacionales, los tipos de Motivación que puede haber, lo que son los incentivos y que tipo de incentivos se puede ofrecer al personal de la empresa, como debe de aplicarse la autoridad, que sería liderazgo, los conflictos que pueden surgir dentro de la empresa y como se pueden solucionar.

3.1 DEFINICIÓN DE MOTIVACIÓN

“Todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo.” (ARIAS; 1994:65)

“Es el estudio interno de un individuo que lo hace comportarse en una forma que asegure el logro de alguna meta.” (CERTO; 1992:379)

“Es el estado de la perspectiva de un individuo que representa la fuerza de su propensión a hacer un esfuerzo hacia un comportamiento en particular.”
(GIBSON; 1992:374)

Por motivación podemos decir que es un factor que impulsa a las personas en su desempeño ya sea laboral o personal, la cual está relacionada con necesidades, deseos, impulsos y aspiraciones que se deben satisfacer para el logro de los objetivos.

3.2 IMPORTANCIA DE LA MOTIVACIÓN

La motivación es un elemento fundamental para el éxito empresarial ya que de ella depende en gran medida la consecución de los objetivos de la empresa. Lo cierto es que todavía muchas empresas no se han percatado de la importancia de estas cuestiones y siguen practicando una gestión que no tiene en cuenta el factor humano. En ellos, ha empezado a darse un déficit de recursos y es por eso que las empresas están buscando formas de atraer y retener los recursos humanos. Es aquí donde entra en función la importancia de la motivación donde el empleado mostrará un interés y un mejor desempeño en las funciones de su trabajo, esto ocasionará que dentro de la organización haya un índice menor de rotación del personal y disminución de problemas y conflictos.

3.3 TEORÍAS MOTIVACIONALES

Estas teorías nos servirán para establecer un plan motivacional que nos ayudará a conocer que es lo que motiva al personal para ser mejor y desempeñar su trabajo dentro de la empresa, para establecer los mecanismos propios del logro de la motivación.

3.3.1 Teoría de Maslow

Esta teoría fue establecida por el Psicólogo Abraham Maslow en la cual consideró que todas las personas deben de satisfacer ciertas necesidades, las cuales enumeró y definió en la siguiente pirámide jerárquica (véase figura 3.3.1.1):



- a. Necesidades Fisiológicas: todos los seres humanos debemos satisfacer primeramente nuestras necesidades físicas las cuales se requieren para cuidar nuestra vida, como son la alimentación sueño, agua, aire, descanso, etc. Ninguna persona puede trascender si no ha cubierto estas necesidades puesto que son esenciales para vivir.
- b. Seguridad: son aquellas necesidades de sentirse protegidos de los peligros físicos, de alguna amenaza o temor a perder el trabajo, y como medio para

satisfacer esta necesidad los trabajadores han creado sindicatos que protejan su fuerza empeño laboral.

- c. Pertenencia: son aquellas en las cuales los seres humanos tienen la necesidad de dar y recibir amor, cariño, amistad, sentir que pertenece a un grupo donde pueda relacionarse y sentirse aceptado dentro del mismo.
- d. Estima: es aquella necesidad de sentir confianza en si mismo, de sentirse apreciado y estimado por los demás, pero también desea contar con un buen prestigio, fama, atención y reconocimiento dentro de una sociedad o de un grupo.
- e. Autorrealización: esta necesidad es la última en la pirámide y consiste en el deseo de aspirar a más y más, buscando mayores satisfactores hasta lograr sentirse autorrealizado a través del desarrollo de su propio potencial.

De acuerdo con Maslow las personas primero debemos satisfacer nuestras necesidades físicas, satisfaciendo estas necesidades podremos ir ascendiendo cada uno de los niveles de la pirámide, hasta lograr que las personas se sientan autorrealizadas. (HAMPTON; 1991:430)

3.3.2 Teoría de dos Factores de Frederick Herzberg

Frederick Herzberg modificó la teoría de Maslow sobre las necesidades humanas donde identificó mediante entrevistas realizadas a 200 ingenieros y contadores qué era lo que les causaba satisfacción e insatisfacción en su trabajo, después de estudiar los datos obtenidos llegó a la conclusión de que existen dos factores que influyen en las personas dentro de la empresa, los cuales se dividen en:

- a. Factores de Higiene: estos factores describen cuales son los hechos por los cuales los trabajadores se sienten insatisfechos en su trabajo y se refieren principalmente a factores externos como son las políticas de la administración, las condiciones de trabajo, la vida personal, el sueldo y la relación que existe entre compañeros.
- b. Factores Motivacionales: estos factores se refieren principalmente a los pertenecientes al puesto, como pueden ser las responsabilidades y el reconocimiento que tiene dentro de la empresa así como el desarrollo y progreso que pueda llegar a tener dentro de la misma.

Los factores motivacionales se consideran necesarios para conseguir importantes mejorías en la realización del trabajo. Los gerentes de las empresas para mejorar la motivación y el desempeño de los trabajadores deben de crear dentro de ellas, ambientes de trabajo positivos, reconocimientos, progreso y responsabilidades cada vez más grandes que permitan al recurso humano satisfacción laboral.

Si los gerentes no identifican cuales son las principales necesidades que los trabajadores requieren cubrir para sentirse realmente motivados dentro de la empresa, tal vez esto pueda ocasionar ausentismos, retrasos en sus actividades, y una disminución en su desempeño laboral.

3.3.3 Teoría de las Necesidades de McClelland

David McClelland distinguió tres necesidades básicas que influyen en la motivación del recurso humano dentro de la empresa, estas necesidades las clasificó en necesidad de poder, necesidad de afiliación y necesidad de logro. Las necesidades de poder se refieren principalmente a que el recurso humano tiene la necesidad de sentirse con poder para llegar a influir en los demás y ejercer control

sobre los mismos, esta necesidad de poder se manifiesta en dos estilos muy diferentes:

- a. El poder Personal: este tipo de gerentes luchan por ser dominantes, desarrollan un menor sentido de responsabilidad, interfieren en el trabajo de los subordinados por la necesidad de dominar más que por responsabilidad que tienen en ellos, son poco atentos con la gente, tratan de explotar a los demás, y sólo coleccionan prestigio personal.
- b. El Poder Social o Institucional: este tipo de gerentes dirigen sus esfuerzos para influir en los demás, hacia el bien de la organización para que esta marche de una manera más eficiente.

Las personas con una gran necesidad de poder, demuestran una gran preocupación por tratar de influir sobre los demás y ejercer control sobre los mismos.

Los trabajadores tienen la necesidad de afiliación y para lograrlo procuran sobre todo llevarse bien con los demás, hacer los contactos necesarios con los demás, para sentirse en un ambiente más cómodo y agradable dentro de la empresa.

La necesidad de logro para sentirse motivado se refiere a la necesidad de luchar por alcanzar las metas fijadas por el mismo, obtener retroalimentación por el desempeño, y recibir un reconocimiento por haber alcanzado el éxito. Sin embargo cuando en la empresa no existen retos por alcanzar, retroalimentación ni reconocimientos para el trabajador, este puede llegar a sentirse insatisfecho dentro de la organización.

(Ibid: 439)

3.4 TIPOS DE MOTIVACIÓN

La motivación puede nacer de una necesidad que se genera de forma espontánea (motivación interna) o bien puede ser inducida de forma externa (motivación externa).

3.4.1 Motivación Intrínseca

Se evidencia cuando el individuo realiza una actividad por el simple placer de realizarla, sin que nadie de manera obvia le dé algún incentivo externo. En cualquier momento, en la persona puede generarse un pensamiento. Para generarse una actitud, tanto positiva como negativa, intervienen factores como la auto imagen, las creencias, los valores y los principios éticos y morales del individuo. Si el sentido de la actitud es positivo, automáticamente se genera una excusa para realizar la acción. A esta excusa se le conoce con el nombre de motivación. Claro está que, en la acción intervienen el conocimiento, las capacidades y las habilidades del individuo, de los cuales dependerá la calidad del resultado, de acuerdo a las expectativas suyas o de los demás.

3.4.2 Motivación Extrínseca

Una motivación es extrínseca cuando lo que atrae no es la acción que se realiza, sino lo que se recibe a cambio del trabajo realizado. Para que se genere la motivación es necesario que factores externos actúen sobre los elementos receptores (pensamiento, sentimiento y acción). Para que los factores externos sean motivadores es necesario que se genere un diferencial en la percepción de la persona. Un ejemplo sería el salario de un empleado, como se conoce, en sí el salario no es un factor motivador, pero en el instante que hay un aumento de éste, se genera un diferencial externo que actúa sobre el pensamiento y/o sentimiento

que por cierto tiempo motiva para obtener mejores resultados, si ese es el objetivo, hasta que desaparece la percepción del diferencial generado y pasa a ser un factor de mantenimiento.

3.4.3 Motivación Trascendente

Una motivación es trascendente cuando lo que atrae es la satisfacción de necesidades ajenas, es decir, necesidades de otras personas. Este tipo de motivación y otros aspectos del comportamiento tienen su base en las creencias, valores y principios que tenga el individuo y los individuos del grupo social u organizacional al que pertenezca. El realizar una acción para beneficio de los demás, dejando a un lado en muchos casos el beneficio material personal, implica que es importante para él, valores tales como la solidaridad, la amistad, el servicio, el amor, etc., que en este caso son los factores que generan e integran una actitud y por hecho una motivación para la acción en beneficio de los demás.

3.5 DEFINICIÓN DE INCENTIVOS

“Son pagos hechos por la organización a sus trabajadores (salarios, premios, beneficios sociales, oportunidades de progreso, estabilidad en el cargo, supervisión abierta, elogios, etc.), a cambio de contribuciones, cada incentivo tiene un valor de utilidad que es subjetivo, ya que varía de un individuo a otro; lo que es útil para un individuo puede ser inútil para otro. Los incentivos se llaman también alicientes, recompensas o estímulos.”

(<http://www.monografias.com/trabajos11/salartp/salartp.shtml#INCENT>)

Es un estímulo o remuneración pagado a una persona o grupo de personas para recompensar que se alcanzaron los objetivos de la organización gracias a que elevaron y mejoraron sus rendimientos y desempeño laboral de las funciones de su trabajo.

3.6 TIPOS DE INCENTIVOS

Los incentivos se pueden dividir en 4 categorías que son:

- a. Monetarios: se refiere a aquellos incentivos económicos que se le dan al trabajador, ya sea aumentando su salario o dando bonos que implica un determinado porcentaje de dinero a cambio de un rendimiento o desempeño laboral.
- b. Reconocimientos: este tipo de incentivos puede ser de 3 tipos:
 - ✓ *Verbales*: aquellos halagos o felicitaciones personales o en público que se hacen cuando alguien realiza un buen trabajo.
 - ✓ *Honoríficos*: son aquellos premios materiales que reconocen alguna labor de los empleados estos pueden ser trofeos, cuadro del empleado del mes, medallas, etc.
 - ✓ *Por Escrito*: son adulaciones o agradecimientos plasmadas por escrito como diplomas.
- c. En Especie: son artículos, objetos o comida que les pueden servir o hacer bien a los empleados como pueden ser despensa, uniformes de la

empresa, aparatos eléctricos, pastel o algún pequeño obsequio por su cumpleaños, vales para ropa, calzado o despensa, etc.

- d. Sociales: estos se refieren a realizar convivencias con todo el personal de la empresa, ya sean comidas, cenas, fiestas, agrupaciones en equipos deportivos, etc.

3.7 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL

Es un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de absentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado y si podrá mejorar su rendimiento futuro. La importancia del desempeño laboral es que permite implantar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo.

La evaluación del desempeño no es un fin en sí misma, sino un instrumento, medio o herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa. La Evaluación del Desempeño tiene diversos objetivos entre ellos:

- ✓ La vinculación de la persona al cargo.
- ✓ Entrenamiento.
- ✓ Promociones.

- ✓ Incentivos por el buen desempeño.
- ✓ Mejoramiento de las relaciones humanas entre el superior y los subordinados.
- ✓ Autoperfeccionamiento del empleado.
- ✓ Informaciones básicas para la investigación de Recursos Humanos.
- ✓ Estimación del potencial de desarrollo de los empleados.
- ✓ Estímulo a la mayor productividad.
- ✓ Oportunidad de conocimiento sobre los patrones de desempeño de la empresa.
- ✓ Retroalimentación con la información del propio individuo evaluado.
- ✓ Otras decisiones de personal como transferencias, gastos, etc.

3.8 MÉTODOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL

La evaluación del personal es un método, una herramienta, y no un fin en si misma. Es un medio para obtener datos e información que puedan registrarse, procesarse y canalizarse para mejorar el desempeño humano en las organizaciones. Para el proceso de evaluación de personal, pueden utilizarse varios sistemas o métodos de evaluación del desempeño o estructurar cada uno de éstos, en un método de evaluación adecuado al tipo a y a las características de los evaluados.

3.8.1 Método de Escalas

Se califica al individuo en relación no a su grupo de trabajo, sino a una escala previamente determinada y en la que se presenta cada característica por una línea horizontal, uno de cuyos extremos corresponde al grado mínimo del atributo en cuestión y otro al grado máximo, a fin de que la colocación de una marca indique el grado que de dicha característica posee el trabajador a juicio del calificador. (ARIAS,1990:338)

3.8.1.1 Escalas Continuas

Se denominan de esta manera si el paso entre un grado y otro de la característica que se está calificando se hace en forma insensible. Tienen la ventaja de permitir una mayor flexibilidad en juicio del evaluador, pero en cambio el afinamiento que representan no refleja la realidad ya que es imposible percibir con tanta precisión los diferentes grados en la conducta de los subordinados. (ARIAS,1990:338)

3.8.1.2 Escala Discontinua

Aquella que tiene divisiones verticales, en cuyo caso el paso de un grado al siguiente se hace en forma brusca por corresponder a cada grado una definición específica. Éste método de calificación, uno de los más usuales por su fácil manejo, tiene el inconveniente de que la evaluación se hace de una característica determinada puede influir sobre la calificación de las restantes, por lo que se aconseja calificar a todos los individuos del grupo sobre una característica, antes de pasar a evaluar el siguiente. Otro defecto es el llamado de “tendencia central”, que consiste en considerar a todos los calificados como normales o promedios, por lo cual se recomienda utilizar números impares de grados, para evitar la tendencia de calificar en el centro o punto medio de la escala. (ARIAS,1990:338)

3.8.2 Evaluación en 360°

La evaluación en 360°, también conocida como evaluación integral es una herramienta cada día más utilizada para evaluar desempeño y resultados, en el que participan otras personas que trabajan con el evaluado, además del jefe. Los principales usos que se le asignan a este sistema son: medir el desempeño personal, medir las competencias o conductas, y diseñar programas de desarrollo. Como el nombre lo indica, la evaluación en 360° pretende dar a los empleados una perspectiva de su desempeño lo más adecuada posible, al obtener aportes desde todos los ángulos: supervisores, compañeros, subordinados, clientes internos, y su propia auto evaluación. El 360°, Es una manera sistematizada de obtener opiniones, de diferentes personas, respecto al desempeño de un colaborador en particular, de un departamento o de una organización, ello permite que se utilice de muy diferentes maneras para mejorar el desempeño maximizando los resultados integrales de la empresa. Los objetivos de este método son:

- ✓ Conocer el desempeño de cada uno de los evaluados de acuerdo a diferentes competencias requeridas por la empresa y el puesto en particular.
- ✓ Detectar áreas de oportunidad del individuo, del equipo y/o de la organización.
- ✓ Llevar a cabo acciones precisas para mejorar el desempeño del personal y, por lo tanto, de la organización.

(<http://www.psicologiaincientifica.com/bv/imprimir-125-evaluacion-de-desempeno-en-360-todos-opinamos-todos-nos-beneficiamos.html>)

3.9 AUTORIDAD

“Es la facultad de que esta investida una persona dentro de una organización para dar ordenes y exigir que sean cumplidas por sus subordinados para la realización de aquellas acciones que quien las dicta considera apropiadas para el logro de los objetivos del grupo.” (GARCIA; 1997:162)

Podemos decir que autoridad es el poder que se le otorga a una persona para delegar responsabilidades a sus subordinados.

3.10 COMUNICACIÓN

“Es la transmisión de señales mediante un código común al emisor y al receptor, definición sobre la que se asientan los medios de comunicación. Para que haya comunicación es fundamental que exista un código común entre el emisor y el receptor que, en el caso de la prensa se establece a través de la letra impresa, en la radio a través de la voz y el sonido, y de la imagen en el caso de la televisión.”
(http://www.hiru.com/gizarte_zientziak/glosarioa#C1)

“Por comunicación se entiende que es el proceso mediante el cual transmitimos y recibimos datos, ideas, opiniones y actitudes para lograr comprensión y acción. La comunicación es indispensable para lograr la necesaria coordinación de esfuerzos a fin de alcanzar los objetivos perseguidos por una organización.” (ARIAS; 1974:382)

Podríamos decir que la comunicación es un proceso mediante el cual con señales o sonidos transmitimos y recibimos datos para lograr comprender lo que nos dicen y así realizar nuestro trabajo a fin de alcanzar los objetivos y metas establecidos.

3.11 LIDERAZGO

3.11.1 Definición de Liderazgo

“Crear un sentido de misión basada en ideas nuevas y visionarias aunque prácticas; inspirada a otros a unirse a la misión y al equipo; hacer un seguimiento y sustentar la energía del equipo y el impulso del proyecto.” (LANDSBERG; 2000:200)

“Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos”.

(<http://www.monografias.com/trabajos15/liderazgo/liderazgo.shtml#DEFIN>)

Podemos definir que el Liderazgo es la capacidad o personalidad que tiene una persona que toma la iniciativa para motivar e incentivar a un grupo de personas a través del proceso de comunicación para el logro de objetivos y metas.

3.11.2 La Autoridad para el Liderazgo

La autoridad para el liderazgo consiste en tomar decisiones o en inducir el comportamiento de los que guía. Un líder debe lograr eficazmente las metas que se espera que logre, debe tener autoridad para actuar de manera que estimule una respuesta positiva de aquellos que trabajan con él hacia el logro de las metas u objetivos.

3.12 CONFLICTOS

“Diferencia de intereses u opiniones entre una o más partes sobre determinada situación o tema. Involucra pensamiento y acción de los involucrados.”
(http://www.wikilearning.com/monografia/manejo_de_conflictosdefinicion_de_conflicto/14767-1)

“Conflicto hace referencia a una situación difícil, que conlleva un enfrentamiento de intereses y valores considerados importantes. Por su condición desastrosa genera problemas tanto internamente a los individuos como con otras personas por diversos motivos considerados de urgencia (valores, estatus, poder, recursos escasos). En la confrontación u oposición resultante los contrincantes desean neutralizar, dañar o eliminar a sus rivales, incluso cuando la disputa sea de palabra (en tal caso se substituye la eliminación física por la búsqueda de humillación y vergüenza del rival)” (<http://es.wikipedia.org/wiki/Conflicto>)

Podemos definir que el conflicto es la situación en la que dos o más participantes se sienten en oposición porque surgen desacuerdos o diferencias por los métodos a alcanzar para el logro de las metas u objetivos.

3.12.1 Tipos de Conflictos

Existen 3 tipos de conflictos que se pueden presentar dentro de una organización y estos pueden ser:

- a. Conflicto Interpersonal: es aquel choque que se da entre dos o más personas que afectan sus emociones. Las fuentes de este conflicto pueden ser:

- ✓ Pueden ser resultado de diferencias personales, cuando cada uno tiene diferente cultura, valores, principios o educación.
- ✓ Sucede cuando una persona tiene que jugar dos papeles o roles y cada uno tiene requerimientos diferentes.
- ✓ Cuando una persona tiene información distinta a la de otra persona y no se sabe realmente quien está en lo correcto hasta que ambos poseen la misma información.
- ✓ Se da cuando en las empresas existen o van a surgir cambios y el personal no lo sabe, esto crea incertidumbre y estrés al no saber si ese cambio les va a afectar.
- ✓ Cuando una persona se siente amenazada en su autoestima, en su imagen, en su puesto o por el estatus que tiene en la empresa.

b. Conflicto Intergrupual: son aquellos conflictos que se dan entre dos o más departamentos o grupos de personas. Las fuentes de este conflicto pueden ser:

- ✓ Se dan principalmente porque los objetivos o metas de cada departamento se contraponen.
- ✓ Cuando uno de trata ser superior a otro y lo hace verse menos, deteriorando su imagen o su fuerza.
- ✓ Existe la competencia por los recursos.
- ✓ Cuando un departamento requiere de los servicios de otros, pero les exige más de lo que pueden dar o les piden cosas que el otro departamento no está capacitado para hacerlas o simplemente no es su función.

- ✓ Cuando varios departamentos trabajan en un mismo proyecto y a la hora de asignar responsabilidades, cada quien se hace el despistado, pero al momento de dar crédito al éxito obtenido todos paran el cuello diciendo que “x” departamento se lo merece.
 - ✓ Cuando un departamento o grupo se siente amenazado por perder su estatus a causa de otro grupo que cada vez va ascendiendo más y más en nivel jerárquico gracias a su desempeño y dedicación.
- c. Conflicto Organizacional: este tipo de conflicto se da entre superiores y subordinados y entre línea y staff.

3.12.2 Estrategias de Solución

Para solucionar estos conflictos se debe llegar a una negociación, entendiendo por esta como un proceso por el cual las partes implicadas tratan de dar opiniones y sugerencias con el fin de llegar a un acuerdo en el que ambas partes salgan beneficiadas.

Las intenciones ayudan a los participantes a seleccionar sus estrategias. Una vez elegidas y puestas en práctica las estrategias influyen en modo decisivo en los resultados (triunfo o derrota).

Las estrategias más simples se centran en la cooperación o competencia, pero un enfoque muy común revela que hay por lo menos 4 estrategias netamente distintas a saber (Véase figura 3.11.2.1):

ESTRATEGIAS DE RESOLUCIÓN	RESULTADO PROBABLE
Evitación	Perder - Perder
Suavización	Perder – Ganar
Imposición	Ganar – Perder
Confrontación	Ganar – Ganar

FIGURA 3.11.2.1

Evitación: Alejarse física o mentalmente del conflicto

Suavización: Adaptarse a los intereses del otro.

Imposición: Servirse de tácticas del poder para ganar.

Confrontación: Afrontar directamente el conflicto y llegar a una solución mutuamente satisfactoria. (KEITH; 1991:299)

Uno de los aspectos que cada día incrementa su relación con el desarrollo de la vida de los seres humanos es la motivación, esto ocurre tanto en lo personal, como en lo laboral. Motivar a alguien, en sentido general, no es mas que crear un entorno en el que éste pueda satisfacer sus objetivos aportando energía y esfuerzo. Algo muy importante que debemos plantear, es que la motivación no se caracteriza como un rasgo personal, sino por la interacción de las personas y la situación, de ahí la importancia que los directivos dominen esto para que valoren y actúen, procurando que los objetivos individuales coincidan lo más posible con los de la organización.

CAPÍTULO IV

CASO PRÁCTICO DE “CORTES AGRÍCOLAS AZTECA S.A. DE C.V.”

4.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

4.1.1 Misión

Prestar el mejor servicio para el corte y selección del aguacate a las empresas dedicadas a la exportación de este producto, logrando la satisfacción de nuestros clientes, generando oportunidades de empleo en la región, fomentando el trabajo en equipo en los empleados en un ambiente de honestidad y servicio para el desarrollo de los productores en la región. (Elaboración propia: 2009)

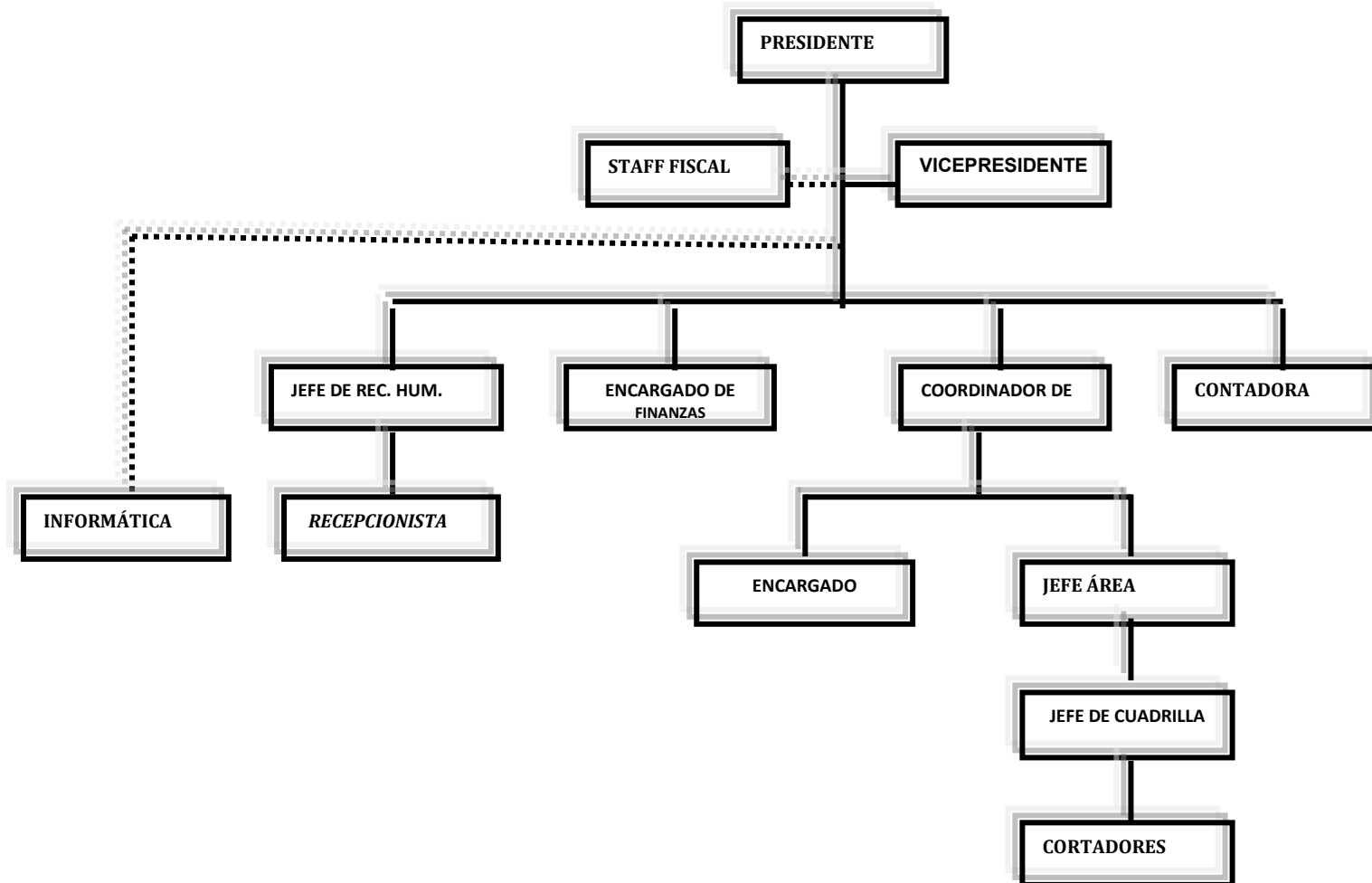
4.1.2 Visión

Ser la empresa líder en la prestación de servicios para el corte y selección del aguacate de la región y así formar una alianza entre las empresas convirtiendo estos en oportunidades en donde nuestro personal encuentre una satisfacción que lo lleve al logro de las metas y objetivos. (Elaboración propia: 2009)

4.1.3 Valores

Los valores de la empresa están basados en la honestidad ofreciendo la mejor calidad en el servicio, dando un plus a nuestros clientes con la garantía del servicio realizado. Nuestros valores son: Esfuerzo, Servicio, Honestidad, Compromiso, Confianza, Voluntad, Actitud, Logros, Oportunidad y Responsabilidad. (Elaboración propia: 2009)

4.1.4 Organigrama General de CORTES AGRÍCOLA AZTECA S.A. DE C.V.



**4.1.5 Organigrama del Área Productiva de CORTES AGRÍCOLAS AZTECA
S.A. DE C.V.**



4.2 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

En todos los ámbitos de la existencia humana interviene la motivación como mecanismo para lograr determinados objetivos y alcanzar determinadas metas; ya que representa un fenómeno humano universal de gran trascendencia para los individuos y la sociedad.

Muchas empresas, fábricas e instituciones estatales se quejan del rendimiento laboral de sus trabajadores, aluden que no se identifican con su centro de labores, cambian de personal, al darse cuenta que sus trabajadores realizan un trabajo deficiente que perjudica la productividad y las finanzas de la empresa.

Por su parte miles de empleados se quejan de sus superiores y expresan que los ven únicamente como recursos para generar riqueza para los dueños y no como el verdadero potencial que ellos significan con sentimientos, emociones y necesidades de reconocimiento. Para ello comprender el comportamiento humano es fundamental conocer la motivación humana. El concepto de motivación se ha utilizado con diferentes sentidos. En general, motivo es el impulso que lleva a la persona a actuar de determinada manera, es decir, que da origen a un comportamiento específico.

Existe un problema entre empleador y empleado, que se debe a una variedad de factores, uno de ellos es la falta de motivación y reconocimiento que no se le da al potencial humano de la empresa.

4.3 JUSTIFICACIÓN

La ausencia de motivación en las empresas genera una serie de conflictos en el aspecto de la comunicación, de identificación institucional y bajos niveles de productividad, eficiencia y desempeño laboral en las tareas asignadas.

Durante mucho tiempo se ha creído que es inútil motivar a los trabajadores, creyendo que es una pérdida de tiempo, una mera actividad social, sin embargo existen empresas que después de adoptar políticas de recursos humanos y actividades con el personal de la empresa, han visto como se ha elevado la producción y el desempeño en el trabajo.

La motivación es de importancia para cualquier área sí se aplica en el ámbito laboral se puede lograr que los empleados motivados se esfuercen por tener un mejor desempeño en su trabajo. Una persona satisfecha que estima su trabajo, lo trasmite y disfruta de atender a sus clientes.

La política de motivación de personal, consiste fundamentalmente en mantener culturas y valores corporativos que conduzcan a un alto desempeño, por tal motivo se debe pensar ¿qué puede hacer para estimular a los individuos y a los grupos a dar lo mejor de ellos mismos?, En tal forma que favorezca tanto los intereses de la organización como los propios.

Hay que motivar a los empleados, para que quieran y puedan desempeñar satisfactoriamente su trabajo, la Motivación Laboral es parte importante en el logro de la eficiencia empresarial, debido a que se ha descubierto que la calidad de los servicios depende en gran parte de la persona que los brinda.

Con la propuesta de los planes motivacionales se pretende que en las empresas el personal se sienta parte de ella y que se reduzcan los conflictos entre ellos

mismos proponiendo planes de carrera al personal, talleres de superación personal, talleres deportivos, talleres de capacitación, eventos para los empleados, darles diferentes tipos de motivación como reconocimientos e incentivos.

Mediante todos estos planes saldrían beneficiados tanto el trabajador como la empresa ya que el trabajador mejoraría su calidad y desempeño de trabajo dentro de la organización mientras que la empresa se beneficia en el aspecto productivo y económico, ya que se prevé evitar la rotación del personal, conflictos laborales y decrementos tanto en productividad como en las finanzas de la empresa.

4.4 OBJETIVO GENERAL

Proponer un plan motivacional para el personal de la empresa para mejorar el desempeño laboral y la productividad de la misma.

4.4.1 Objetivos Particulares

- ✓ Conocer los motivadores que otorga la empresa a su personal.
- ✓ Identificar si el personal está satisfecho con los motivadores que recibe por parte de la empresa.
- ✓ Proponer un plan motivacional que beneficie al personal y eleve su interés en el desarrollo de su trabajo, beneficiando de igual manera a la organización.

4.5 HIPÓTESIS

La falta de motivación dentro de la empresa CORTES AGRÍCOLAS AZTECA S.A. DE C.V. provoca que los empelados se encuentren insatisfechos y se tenga un bajo desempeño laboral.

4.6 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Para el desarrollo del presente trabajo se realizó una investigación que consta de dos partes, la primera parte consiste en una investigación documental la cual se llevó a cabo mediante la consulta de diversas fuentes de información, a través de esto se obtuvo la información para la elaboración de los tres capítulos teóricos, que servirán de base para la segunda parte que consiste en la realización de un estudio de caso practico en la empresa “CORTES AGRÍCOLAS AZTECA S.A. DE C.V.” con el objeto de conocer la forma en que se motiva al personal en el área de producción donde al término de la tesis se pretende dar una propuesta para mejorar la forma de motivación del personal de producción.

Dentro de lo que consiste la investigación de campo se decidió realizar un cuestionario el cual se aplicara al personal del área de producción, ya que este personal es una de las principales bases de la empresa y que se encuentra más relacionado con la productividad de la misma, es por eso que se debe de conocer cuales son sus necesidades para que sigan trabajando eficientemente. Esta investigación de campo se realizará con la finalidad de lograr el objetivo planteado.

4.7 INVESTIGACIÓN DE CAMPO

Para la elaboración del trabajo de campo se emplearán dos tipos de técnicas para la recopilación de la información, la cual servirá para conocer el grado de motivación que tienen los empleados, así como saber cuáles son sus necesidades, las cuales son:

4.7.1 Entrevista

Se entrevistará al gerente de la empresa con la finalidad de conocer los programas de incentivos y el tipo de motivación que se les da a los empleados del área de producción, también para la aclaración de algunos puntos que no sean claramente comprendidos en los cuestionarios y conocer la perspectiva que tiene cada una de las partes.

4.7.2 Cuestionario

Se diseñará un cuestionario que será aplicado a todo el personal del área de producción formulando preguntas claves que nos ayudaran a recopilar la información que necesitamos para así mismo dar nuestra propuesta de mejora a la empresa.

**PROPUESTA DE PLAN MOTIVACIONAL PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO
DEL PERSONAL DE LA EMPRESA “CORTES AGRÍCOLAS AZTECA S.A. DE
C.V.”**

El presente cuestionario tiene por objetivo primordial recabar la información necesaria para determinar los factores motivacionales que hacen que el trabajador tenga un mejor desempeño en la realización de sus funciones. La información recabada se manejará de manera anónima y confidencial.

**CUESTIONARIO APLICADO AL PERSONAL DE PRODUCCIÓN DE LA
EMPRESA CORTES AGRÍCOLAS AZTECA S.A. DE C.V.**

Conteste las siguientes preguntas de forma honesta y marque con una “x” la respuesta que considere que es la mejor opción.

1. ¿Cómo fue el trato que recibió al incorporarse a la empresa?

a) Excelente_____ b) Bueno_____ c) Regular_____ d) Malo_____

2. ¿Cuándo ingresó a la empresa le presentaron a sus compañeros y Jefes?

a) A Todos_____ b) Algunos_____ c) Nadie _____

3. ¿Cuándo le asignaron el puesto que desempeñaría, le explicaron las actividades a realizar?

a) Detalladamente_____ b) Generalmente_____ c) Nada_____

4. ¿En la empresa, se le hace sentir que es parte importante de ella?

a) Siempre_____ b) A Veces_____ c) Nunca_____

5. ¿Cómo considera el ambiente de trabajo dentro de la empresa?

a) Excelente_____ b) Bueno_____ c) Regular_____ d) Malo_____

6. ¿Por qué razón sigue prestando sus servicios a la empresa?

a) Porque le agrada su trabajo_____

b) Porque recibe un buen trato_____

c) Porque percibe un salario justo_____

d) Porque no tiene otra opción_____

e) Otras (Mencione cual) _____

7. ¿Cuáles son las condiciones en las que la empresa les proporciona las herramientas para la realización de sus funciones?

a) Excelente_____ b) Bueno_____ c) Regular_____ d) Malo_____

8. ¿Las herramientas proporcionadas por la empresa le facilitan la realización de sus actividades?

a) Siempre_____ b) Casi Siempre_____ c) Nunca_____

9. ¿Las herramientas proporcionadas le brindan seguridad?

a) Siempre_____ b) Algunas Veces_____ c) Nunca_____

10. ¿Sus superiores están al pendiente de las necesidades laborales que se le presenten?

a) Siempre_____ b) A Veces_____ c) Nunca_____

11. ¿El salario que percibe considera que es justo de acuerdo a las actividades que desempeña?

a) Siempre_____ b) A Veces_____ c) Nunca_____

12. ¿El salario que percibe es suficiente para cubrir sus necesidades básicas?

a) Completamente_____ b) Parcialmente_____ c) Insuficiente_____

13. ¿Cuándo realiza un buen trabajo se le otorga algún tipo de motivación o incentivo?

- a) Siempre_____ b) A veces_____ c) Nunca_____

14. ¿De qué manera es reconocido su trabajo?

- a) Económico_____ b) Verbal_____ c) Reconocimientos_____
d) En especie_____

15. ¿Se encuentra satisfecho con los incentivos que le otorga la empresa?

- a) Siempre_____ b) Casi Siempre_____ c) Nunca_____

16. ¿Cómo le gustaría que la empresa lo motivara?

- a) Económicamente_____ b) Socialmente_____ c) En especie_____
d) Verbalmente_____ e) Reconocimientos_____

17. ¿Si se le motivara de manera diferente al dinero, como le gustaría ser motivado?

- a) Días Libres_____ b) Vales de Despensa_____ c) Vales de Ropa_____

18. ¿La empresa organiza eventos para mejorar la relación laboral?

a) Siempre _____ b) A Veces _____ c) Nunca _____

19. ¿Si se le implementaran eventos, qué tipo de evento le gustaría que se organizara dentro de la empresa?

a) Deportivos _____ b) Sociales _____ c) Familiares _____

20. ¿Se sentiría motivado si la empresa le ayudara a concluir sus estudios?

a) Mucho _____ b) Poco _____ c) Nada _____

21. ¿Si se implementaran talleres o cursos para facilitar su trabajo, que le gustaría que le impartieran?

a) Liderazgo del personal a su cargo _____

b) Acerca de la fruta _____

c) Formación de equipos de trabajo _____

d) Motivación, Actitud y Autoestima _____

e) Otros (Mencione cual) _____

22. ¿Si en la empresa se implementaran servicios para el personal, que tipo de servicios le gustaría que se le ofreciera?

- a) Transporte_____ b) Comedor_____ c) Áreas de Descanso_____

23. ¿Por qué motivo dejaría de prestar sus servicios a la empresa?

- a) Porque no tiene un buen trato dentro de ella_____
- b) Porque su salario no cubre sus necesidades básicas_____
- c) Porque el ambiente laboral no es sano_____
- d) Porque las herramientas que se le proporcionan para realizar su trabajo no le brindan seguridad_____
- e) Otros (Mencione cual) _____
- _____

24. ¿Si por algún motivo dejara de laborar en la empresa y tuviera que recomendarla, por qué motivos la recomendaría?

- a) Porque el salario percibido es justo_____
- b) Porque tienen un buen trato hacia su personal_____
- c) Porque reconocen el trabajo de su personal y es compensado_____

d) Porque el ambiente laboral es sano _____

e) Porque están en constante capacitación _____

f) Otro (Mencione cual) _____

GRACIAS POR SU COOPERACIÓN Y APORTACIONES

**PROPUESTA DE PLAN MOTIVACIONAL PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO
DEL PERSONAL DE LA EMPRESA “CORTES AGRÍCOLAS AZTECA S.A. DE
C.V.”**

La presente entrevista tiene por objetivo primordial corroborar al final los resultados obtenidos del cuestionario aplicado al personal de la empresa, recabando la información necesaria para conocer los tipos de motivadores que otorga la misma a su personal. La información recabada en la presente entrevista se manejará de manera anónima y confidencial.

**ENTREVISTA APLICADA AL SUPERVISOR DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN DE
LA EMPRESA CORTES AGRÍCOLAS AZTECA S.A. DE C.V.**

1. Explique cómo es la forma que Uds. incorporan al nuevo personal a la empresa.
2. ¿Cómo hacen sentir a su personal parte importante de la empresa?
3. ¿Cómo es el trato que Uds. le brindan a su personal?
4. Describa las condiciones en que se encuentran o entregan las herramientas que les proporcionan a su personal.

5. ¿La empresa está pendiente de las necesidades laborales que se le puedan presentar a su personal?

6.- ¿En base a qué aspectos calculan el salario de los empleados?

7. ¿Cree UD. que el salario que otorgan a su personal es justo y suficiente para cubrir sus necesidades básicas?

8. Describa de que manera es reconocido su personal cuando realiza un buen trabajo.

9. ¿Cómo motiva la empresa a su personal para que tenga un mejor desempeño laboral en la realización de sus actividades?

10. ¿La empresa realiza eventos para mejorar las relaciones laborales de su personal?

11. ¿La empresa capacita constantemente a su personal para facilitar el desempeño de sus actividades?

12. ¿Qué servicios ofrece la empresa a su personal?

GRACIAS POR SU COOPERACIÓN Y APORTACIONES

Se realizó una entrevista al Coordinador de Campo de los trabajadores de la empresa "CORTES AGRÍCOLAS AZTECA S.A. DE C.V." para corroborar los datos obtenidos del cuestionario aplicado al personal de la misma.

1. Explique cómo es la forma que Uds. Incorporan al nuevo personal a la empresa.

El nuevo personal es integrado de acuerdo a la experiencia que adquieren porque la empresa sólo está especializada para cortes especiales (exportación) y si el trabajador tiene experiencia en definir clases, pesos y tamaño de la fruta ya que con esto se tiene un control.

2. ¿Cómo hacen sentir a su personal parte importante de la empresa?

El trabajador que tiene un buen desempeño laboral se le compensa con más trabajo siendo así la forma en la que los trabajadores se sienten bien y parte importante de la organización, al trabajador que no tiene un buen desempeño laboral dentro de la organización se le quita trabajo siendo la forma de hacerle ver que está realizando un mal trabajo y así el trabajador tome conciencia del bajo desempeño que está teniendo en la realización de sus funciones.

3. ¿Cómo es el trato que Uds. le brindan a su personal?

La relación que existe entre los Jefes y trabajadores es muy buena por el trato que nosotros damos a nuestro personal, mientras que la relación laboral entre trabajadores no es muy buena por conflictos que tienen entre ellos.

4. Describa las condiciones en que se encuentran o entregan las herramientas que les proporcionan a su personal.

Las herramientas proporcionadas al personal para que realicen sus actividades de inicio se dan nuevas, ya cuando el trabajador solicite otras herramientas porque las que tiene ya están en malas condiciones se le cambian por otras usadas pero que están en buenas condiciones, son cambiadas cada que el trabajador lo solicite porque sino esto afectaría a la empresa, la única herramienta que no les brinda la empresa es el transporte ya que es un requisito que debe de tener el trabajador para poder ingresar a la organización.

5. ¿La empresa está al pendiente de las necesidades laborales que se le puedan presentar a su personal?

Los Jefes y supervisores siempre están al pendiente de las necesidades laborales que se le puedan presentar al personal para que no obstaculice el trabajo del empleado y tampoco se vea perjudicada la empresa.

6.- ¿En base a qué aspectos calculan el salario de los empleados?

Para calcular el salario de su personal la empresa se basa de acuerdo al trabajo de cada empleado, se les paga por kilo de fruta cortado, en un determinado tiempo si el trabajador tiene un buen desempeño laboral y no tiene problemas se le ofrece un sueldo base, pero cuando el trabajador ingresa a la empresa su salario va a ser variable, solo se le pagan los días que labore.

7. ¿Cree UD. que el salario que otorgan a su personal es justo y suficiente para cubrir sus necesidades básicas?

El salario que percibe el personal de la empresa es justo de acuerdo a las actividades realizadas porque normalmente las cuadrillas que se tienen son fijas y cada día se dividen las salidas a las huertas en donde se cortará la fruta, si en la empresa en el transcurso de la semana no tienen trabajo al empleado se le paga su semana si es empleado fijo, no solo ganan lo que la empresa les da sino que si no hay trabajo cortan para otra empresa.

8. Describa de que manera es motivado y reconocido su personal cuando realiza un buen trabajo

La empresa trata de motivar a su personal de forma verbal y económica que es una ayuda extra que se le da al trabajador por su buen desempeño laboral y se le hace saber que fue recompensado porque se esforzó en sus actividades laborales, se les da aumento de sueldo, flexibilidad de faltar cuando el trabajador

lo necesite y no se descuenta de su sueldo el día no trabajado y les ofrecen prestaciones.

9. ¿La empresa realiza eventos para mejorar las relaciones laborales de su personal?

La empresa realiza algunas veces eventos sociales y deportivos para mejorar la relación laboral entre el personal y seguirán tratando de implementarlos para que sean más frecuentes.

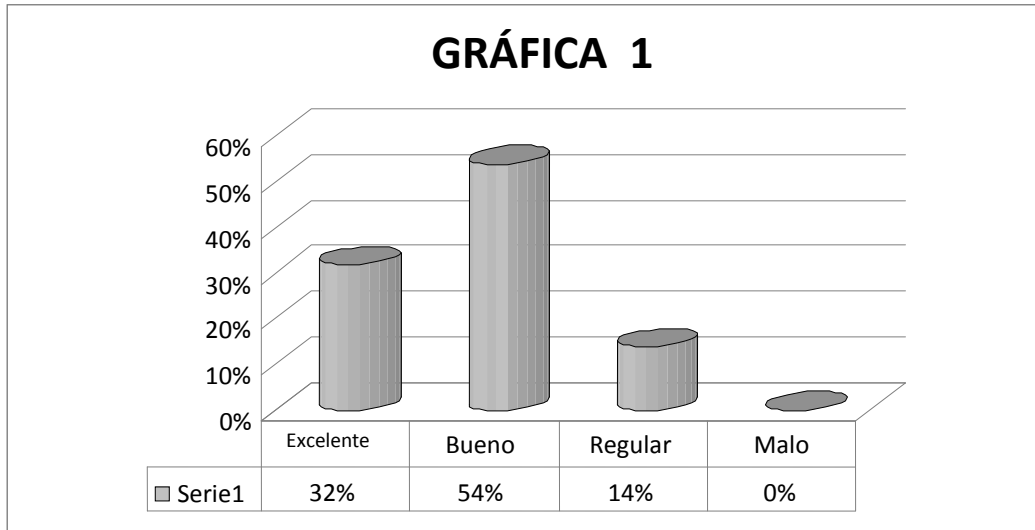
10. ¿La empresa capacita constantemente a su personal para facilitar el desempeño de sus actividades?

La empresa capacita a su personal constantemente ya que es una obligación de la misma estarlos capacitando tanto en la empresa como en el campo donde realizan la mayor parte de sus actividades laborales.

11. ¿Qué servicios ofrece la empresa a su personal?

Dentro de la organización solo se le ofrece al personal áreas de descanso ya que no pueden ofrecerle otros servicios como el de comedor porque sus actividades son desempeñadas fuera de la empresa y el servicio de transporte tampoco ya que ellos cuentan con el propio.

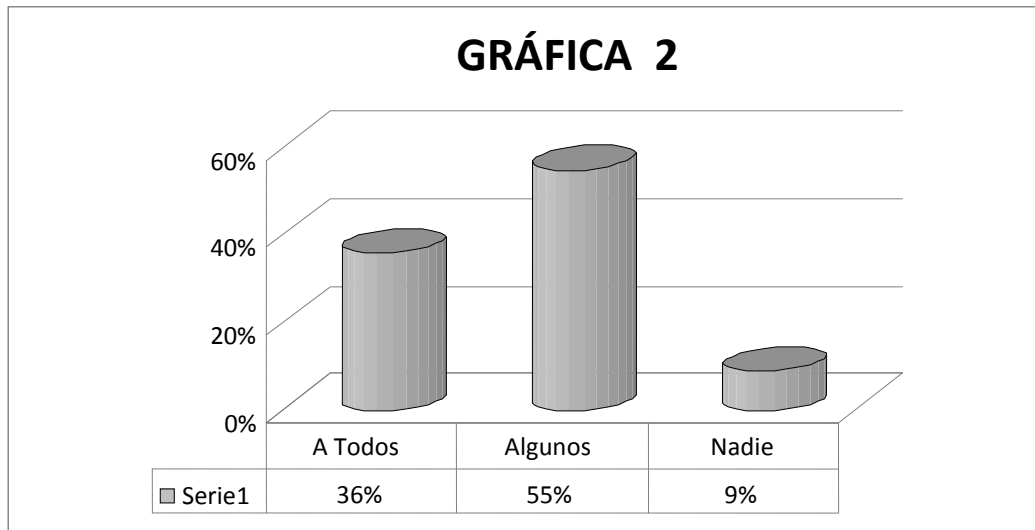
1. ¿Cómo fue el trato que recibió al incorporarse a la empresa?



(Elaboración propia, investigación de campo, 2009)

Se puede observar en la presente gráfica que el 54% del personal encuestado recibió un buen trato al incorporarse a la empresa, el 32% indica que su trato fue excelente, el 14% dice que fue regular y el 0% significa que ningún trabajador comentó que tuvo un mal trato al ingresar a la empresa.

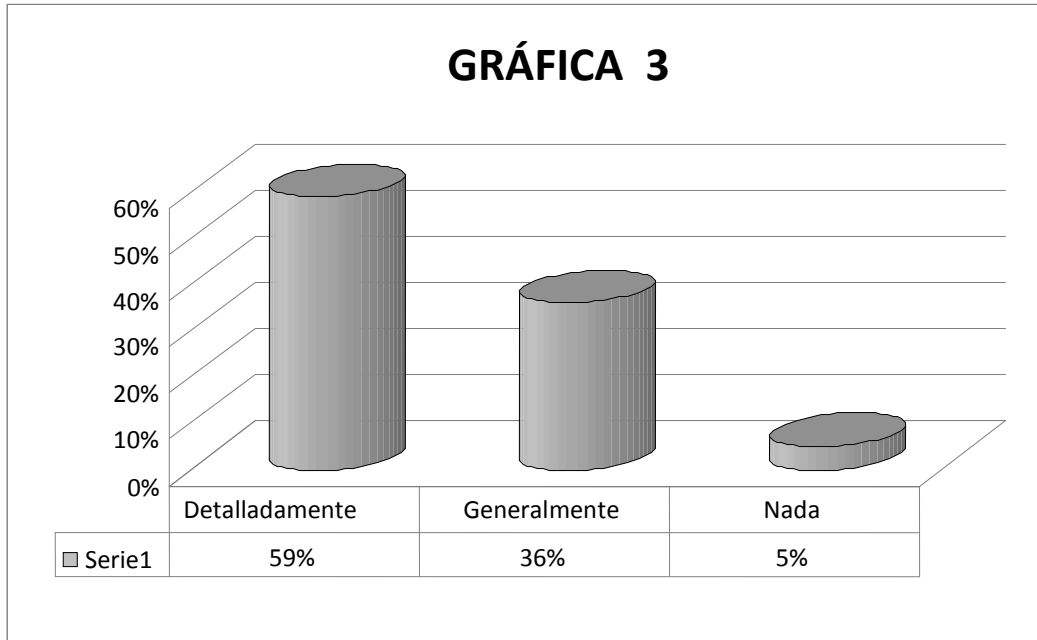
2. ¿Cuándo ingresó a la empresa le presentaron a sus Compañeros y Jefes?



(Elaboración propia, investigación de campo, 2009)

En la gráfica se muestra que el 55% de los encuestados mencionan que cuando se incorporaron a la empresa solo se les presentaron a sus Jefes y algunos compañeros, el 36% del personal indica que cuando ingresaron a la empresa les presentaron a sus Jefes y compañeros con los que laboraría y el 9% indica que no les presentaron ni a sus Jefes ni a sus compañeros.

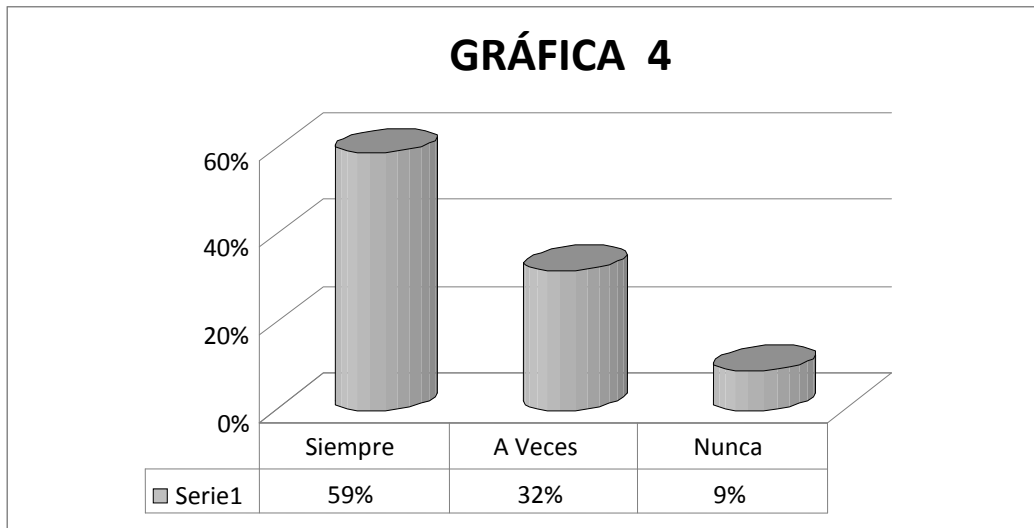
3. ¿Cuándo le asignaron el puesto que desempeñaría, le explicaron las actividades a realizar?



(Elaboración propia, investigación de campo, 2009)

El 59% del personal encuestado menciona que las actividades que desempeñarían dentro de la organización se les explicaron de forma detallada, el 36% de ellos menciona que se les explico de manera general ya que ellos ya sabían las actividades a realizar del puesto que ocuparían debido a que estas actividades son las mismas a realizar en cualquier empresa dedicada al mismo giro y el 5% del personal menciona que no les explicaron ninguna actividad que tenían que desempeñar dentro de la empresa.

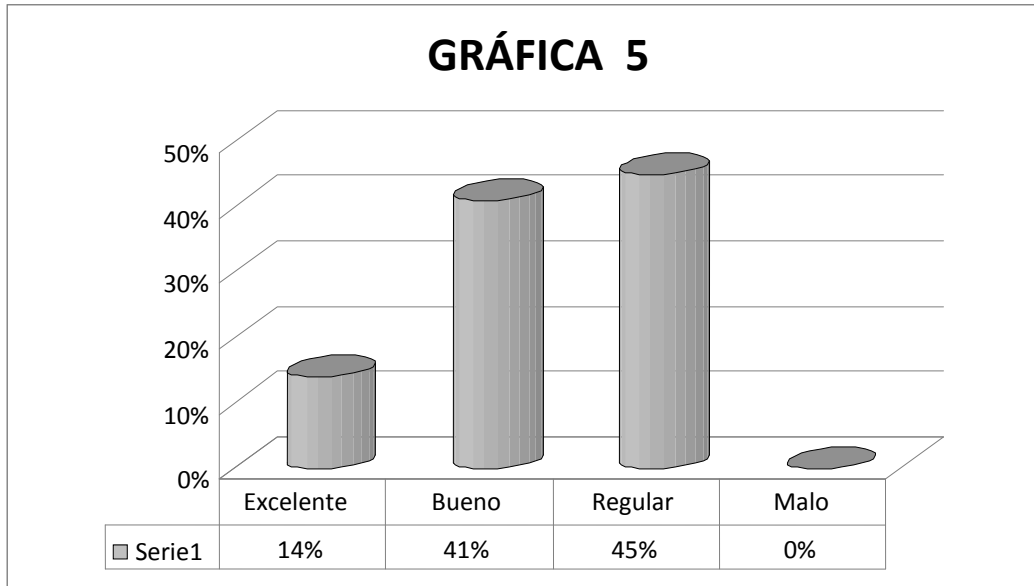
4. ¿En la empresa, se le hace sentir que es parte importante de ella?



(Elaboración propia, investigación de campo, 2009)

De acuerdo con los resultados obtenidos que se muestran en la gráfica se dice que el 59% de los trabajadores se les hace sentir parte importante de la organización, el 32% menciona que algunas veces se les toma en cuenta y el 9% menciona que nunca son tomados en cuenta.

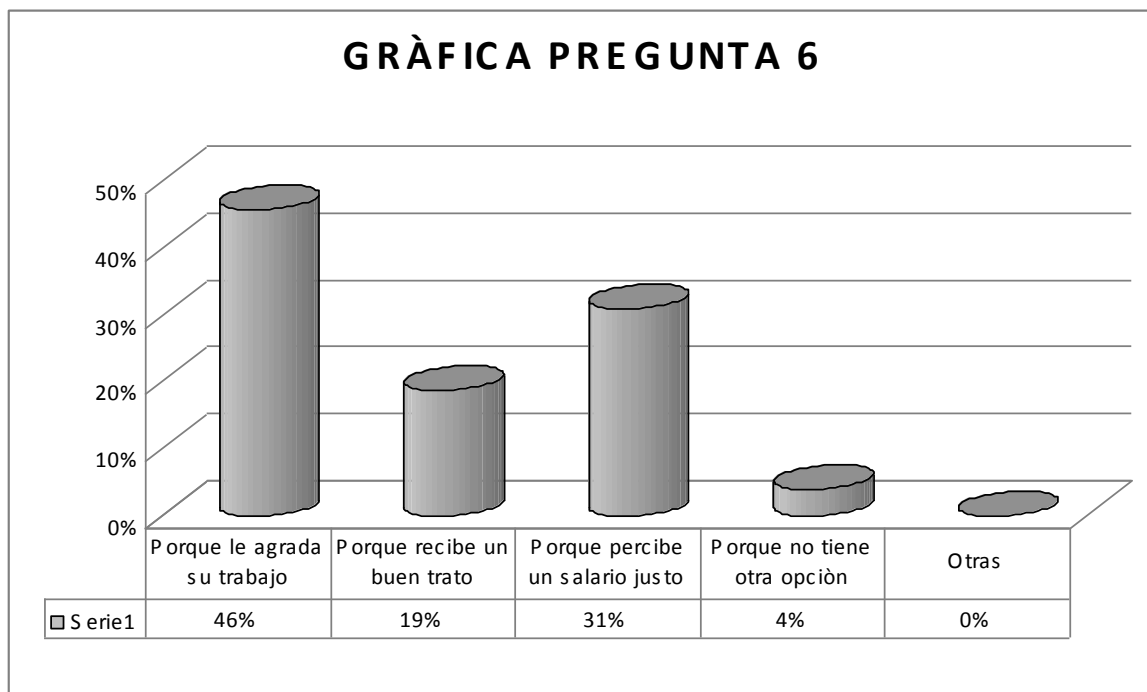
5. ¿Cómo considera el ambiente de trabajo dentro de la empresa?



(Elaboración propia, investigación de campo, 2009)

El 45% del personal considera que el ambiente laboral es regular que no se tiene una muy buena relación con sus compañeros, el 14% dice que el ambiente de trabajo es excelente ya que se tiene una relación excelente con sus compañeros de trabajo, el 41% indica que el ambiente de trabajo es bueno y el 0% indica que ningún trabajador dijo que el ambiente laboral dentro de la organización es malo.

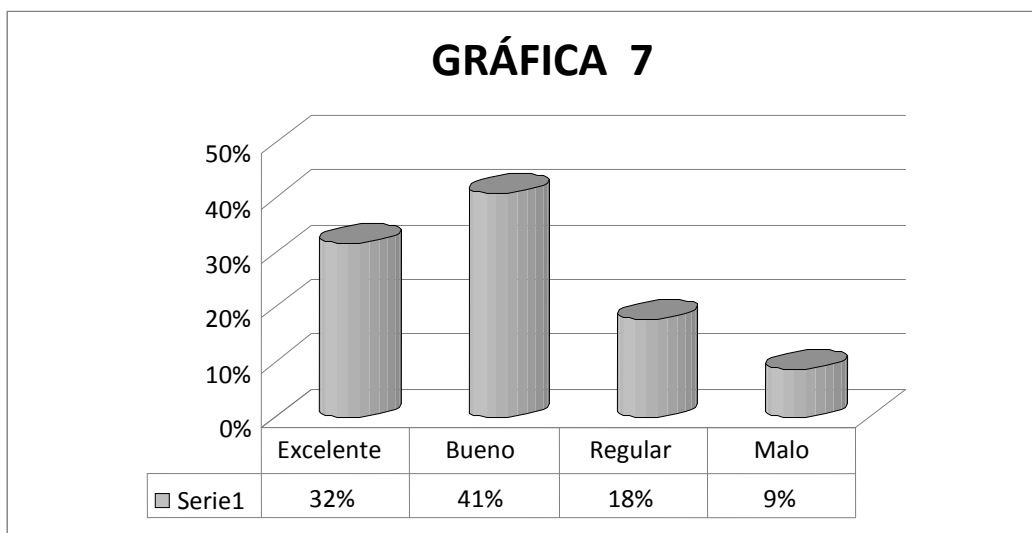
6. ¿Por qué razón sigue prestando sus servicios a la empresa?



(Elaboración propia, investigación de campo, 2009)

De acuerdo a los datos obtenidos el 46% del personal sigue laborando en la empresa porque le agrada su trabajo, el 31% del personal indica que sigue prestando sus servicios a la empresa porque perciben un salario justo, el 19% indica que es porque recibe un buen trato dentro de la organización, el 4% de ellos mencionan que siguen laborando en la empresa porque no tienen otra opción y el 0% indica que no existen otras razones.

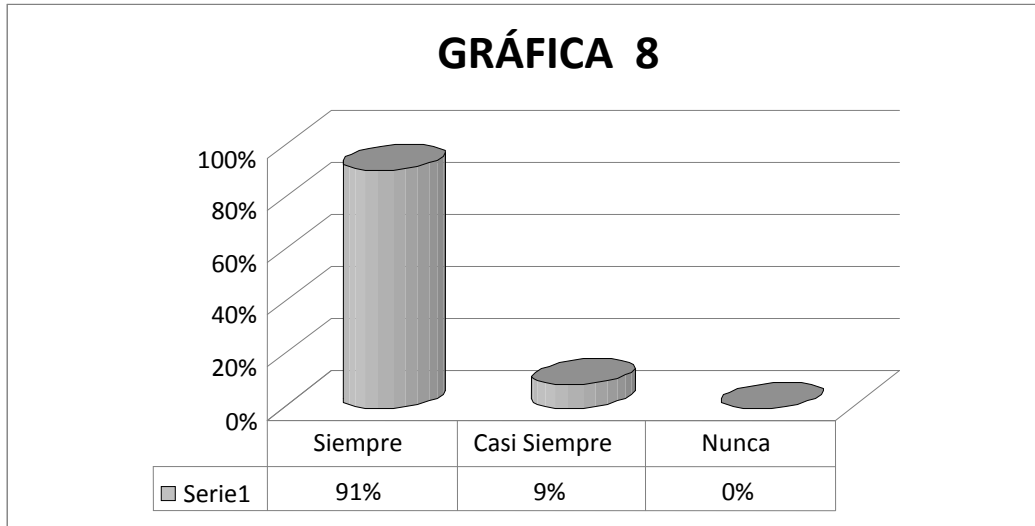
7. ¿Cuáles son las condiciones en las que la empresa les proporciona las herramientas para la realización de sus funciones?



(Elaboración propia, investigación de campo, 2009)

El 41% de los trabajadores menciona que las herramientas proporcionadas para realizar sus actividades están en buenas condiciones, el 32% indica que las herramientas están en excelentes condiciones que no les obstaculizan la realización de sus actividades, el 18% menciona que las condiciones son regulares y el 9% dice que las herramientas que les son entregadas están en malas condiciones lo cual tienen muchos problemas para desempeñar sus actividades.

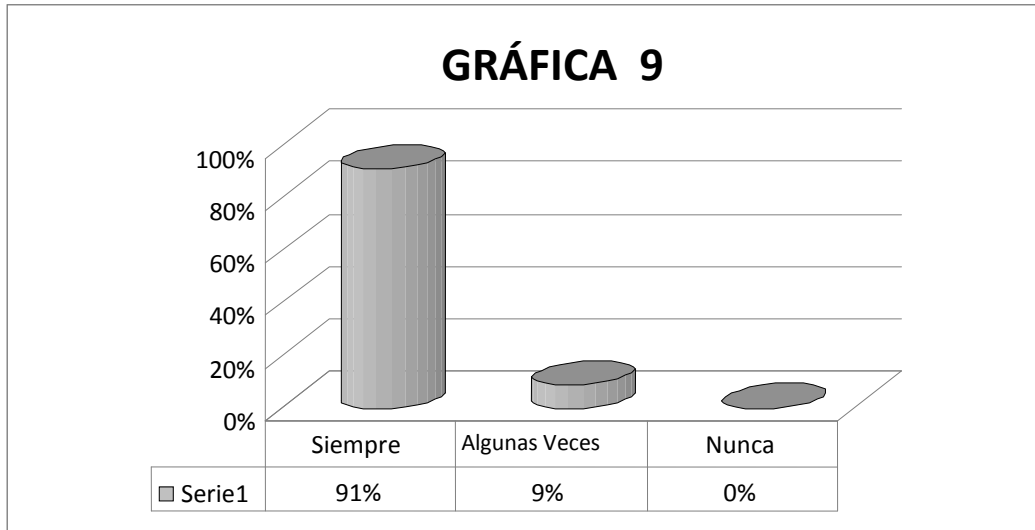
8. ¿Las herramientas proporcionadas le facilitan la realización de sus funciones?



(Elaboración propia, investigación de campo, 2009)

El 91% de los trabajadores menciona que las herramientas proporcionadas por la empresa si les facilitan la realización de sus actividades laborales, mientras que el 9% está algo inconforme porque no siempre le facilitan sus actividades a realizar y el 0% indica que ningún trabajador dijo que las herramientas proporcionadas no le facilitan la realización de sus actividades.

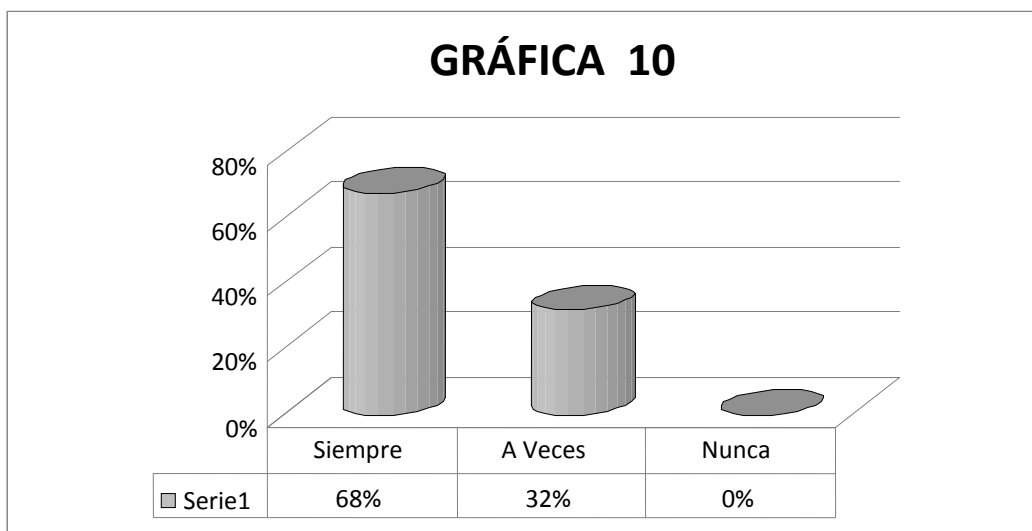
9. ¿Las herramientas proporcionadas le brindan seguridad?



(Elaboración propia, investigación de campo, 2009)

El 91% de los trabajadores menciona que las herramientas proporcionadas por la empresa si les brindan seguridad al momento de realizar sus actividades laborales, mientras que el 9% está algo inconforme porque no siempre le brindan seguridad al momento de realizar sus actividades ya que no se encuentran en muy buenas condiciones y el 0% indica que ninguno de los trabajadores dijo que nunca les brindan seguridad las herramientas.

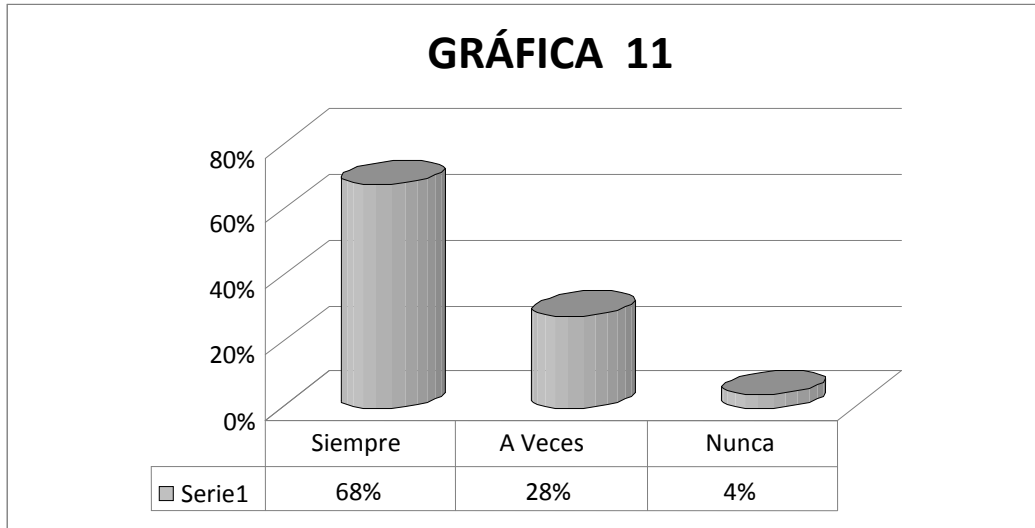
10. ¿Sus superiores están al pendiente de las necesidades laborales que se le presenten?



(Elaboración propia, investigación de campo, 2009)

El 68% del personal señalado en la gráfica menciona que sus Jefes y Supervisores siempre están al pendiente de las necesidades que se les puedan presentar durante la realización de actividades, el 32% dice que algunas veces se les atiende a las necesidades que se les presenten y el 0% indica que ninguno de los trabajadores mencionó que nunca se les atiende a las necesidades que se les presenten mientras desempeñan sus actividades laborales.

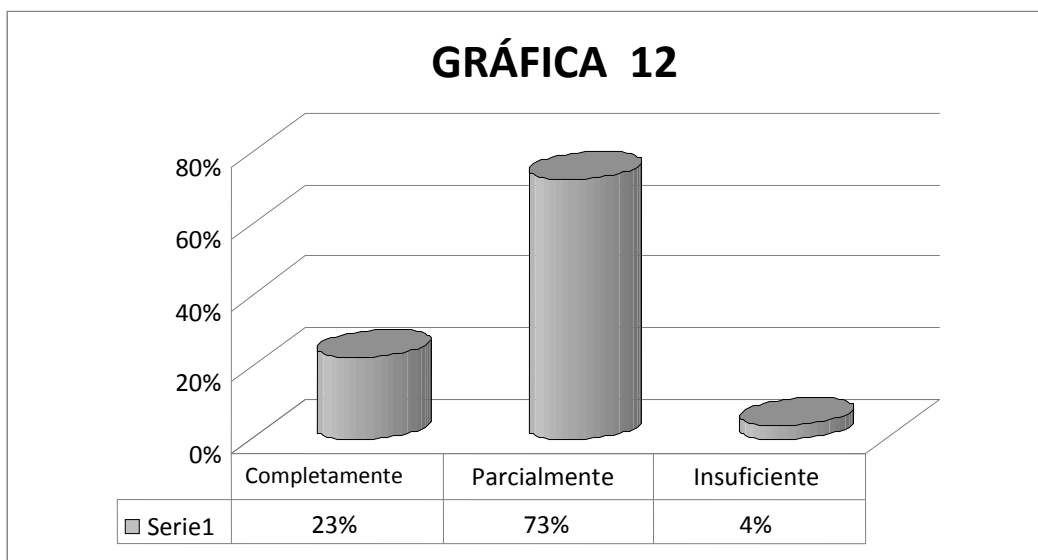
11. ¿El salario que percibe considera que es justo de acuerdo a las actividades que desempeña?



(Elaboración propia, investigación de campo, 2009)

El 68% de los trabajadores encuestados mencionan que su salario va de acuerdo a las actividades desempeñadas, mientras que el 28% dice que a veces es justo no siempre y el 4% dice que nunca es justo su salario con las actividades que desempeña dentro de la organización.

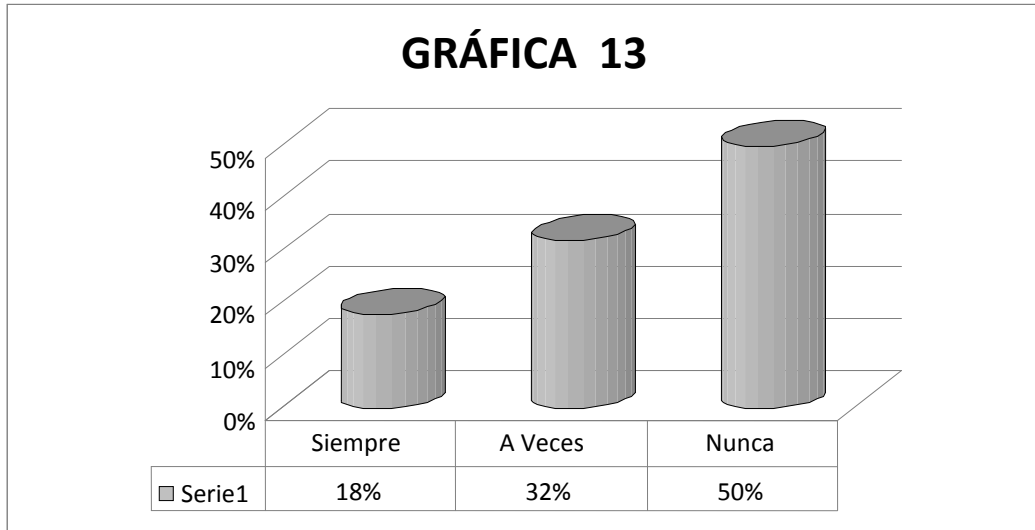
12. ¿El salario que percibe es suficiente para cubrir sus necesidades básicas?



(Elaboración propia, investigación de campo, 2009)

El 73% del personal menciona que su salario por lo regular alcanza a cubrir sus necesidades básicas, el 23% menciona que si alcanza a cubrir todas sus necesidades básicas y el 4% dice que es insuficiente lo que percibe para cubrir todas sus necesidades.

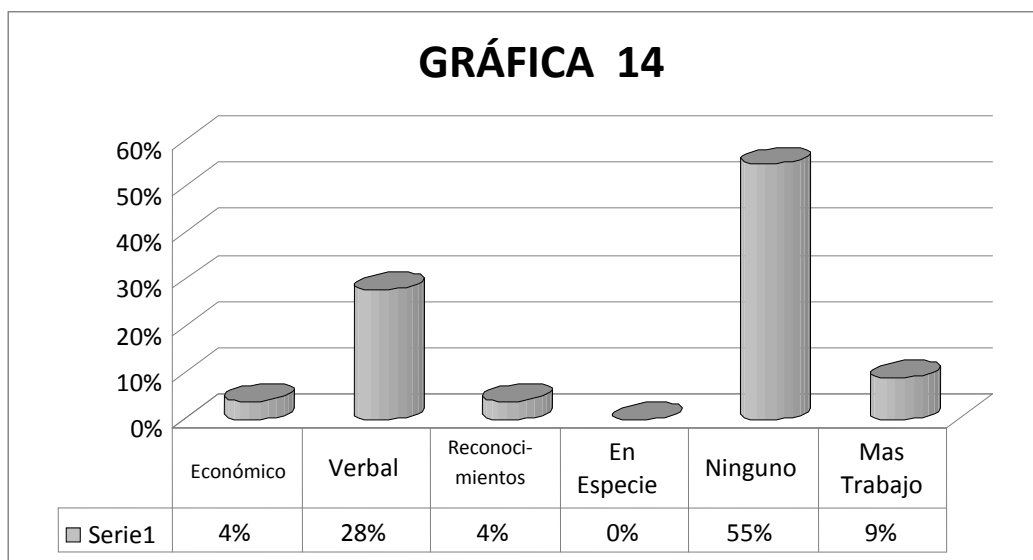
13. ¿Cuándo realiza un buen trabajo se le otorga algún tipo de motivación o incentivo?



(Elaboración propia, investigación de campo, 2009)

El 50% del personal encuestado menciona que nunca se les otorga algún incentivo o se les motiva ya que existen preferencias por parte de la empresa hacia el personal, el 32% menciona que solo algunas veces se les otorga algún incentivo o son motivados y el 18% menciona que siempre se les otorgan incentivos y se les motiva.

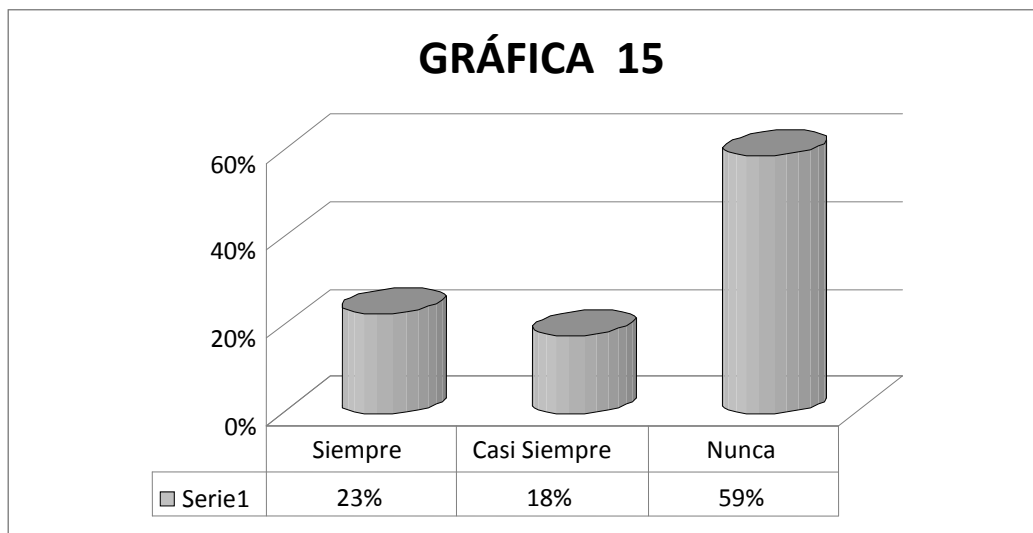
14. ¿De qué manera es reconocido su trabajo?



(Elaboración propia, investigación de campo, 2009)

La presente gráfica muestra que el 55% de los encuestados dicen que cuando cumplen bien con su trabajo no reciben por parte de la empresa algún incentivo extra o motivación que al contrario si no realizan bien sus actividades son regañados por parte de sus Jefes, el 28% menciona que son reconocidos de manera verbal por parte de sus Jefes, el 9% comenta que son reconocidos con más trabajo porque así es como lo prefiere el personal, el 4% menciona que de manera económica, el otro 4% prefiere que les otorguen reconocimientos y el 0% indica que a ningún trabajador se le reconoce su trabajo otorgándole despensas.

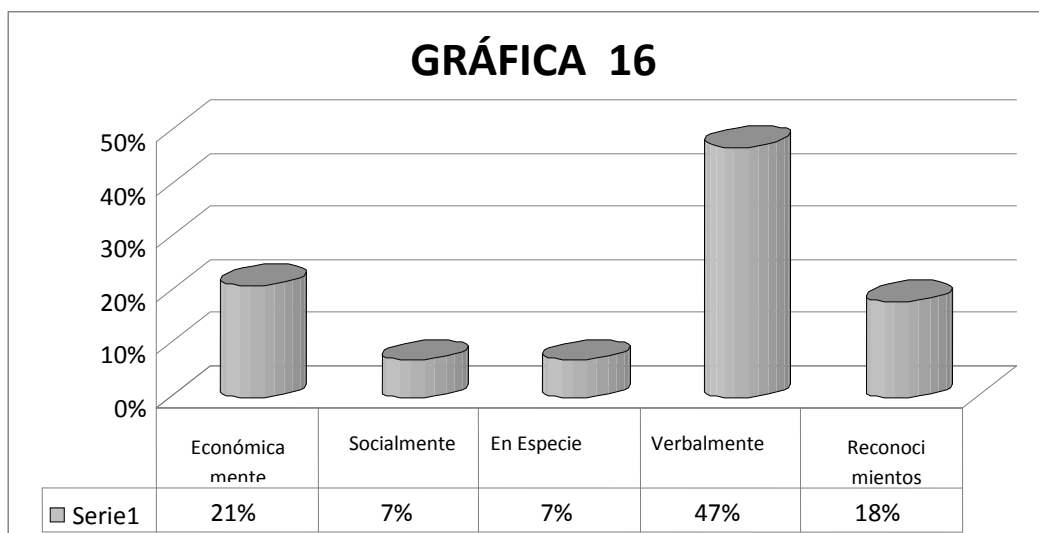
15. ¿Se encuentra satisfecho con los incentivos que le otorga la empresa?



(Elaboración propia, investigación de campo, 2009)

En esta gráfica se refleja que 59% del personal de la empresa se encuentra insatisfecho a causa de que no existe algún tipo de incentivo que logre motivarlos para mejorar su desempeño en las funciones que realiza dentro de esta, el 23% indica que si se encuentran satisfechos con los incentivos otorgados por parte de la empresa y el 18% indica que casi siempre se siente bien con los incentivos otorgados.

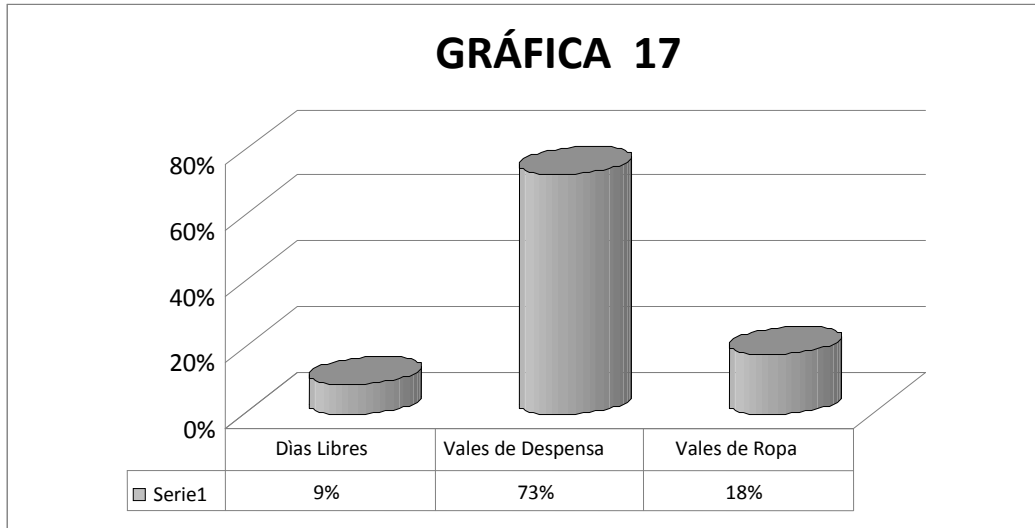
16. ¿Cómo le gustaría que la empresa lo motivara?



(Elaboración propia, investigación de campo, 2009)

Los resultados mostrados en esta gráfica señalan que el 47% del personal de producción de esta empresa prefiere ser motivado de manera verbal, el 28% comenta que le gustaría ser motivado de manera económica ya que es una ayuda extra para ellos, el 18% dice que prefiere ser motivado otorgándoles reconocimientos por tener un buen desempeño laboral dentro de la organización y el 7% comenta que prefiere ser motivado en especie y el otro 7% prefiere ser motivado socialmente.

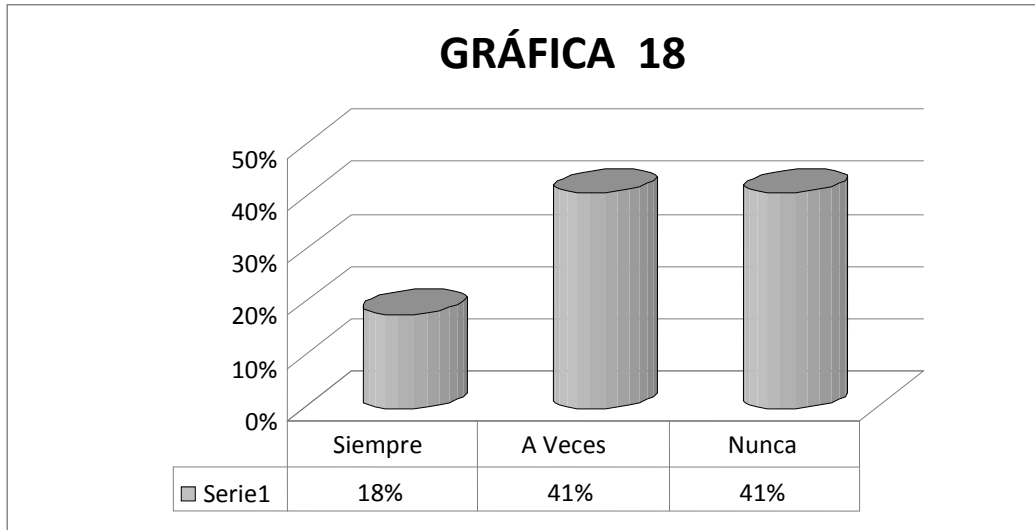
17. ¿Si se le motivara de manera diferente al dinero, cómo le gustaría ser motivado?



(Elaboración propia, investigación de campo, 2009)

Los resultados obtenidos mostrados en esta gráfica señalan que el 73% del personal de la empresa le gustaría recibir vales de despensa, el 18% prefiere que se les otorguen vales de ropa y el 9% prefiere tener días libres.

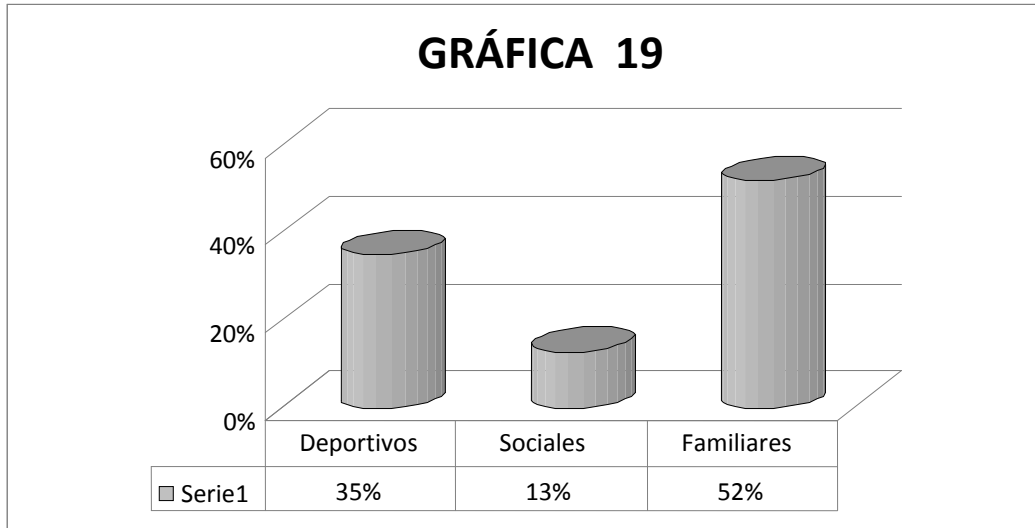
18. ¿La empresa organiza eventos para mejorar la relación laboral?



(Elaboración propia, investigación de campo, 2009)

El 41% del personal encuestado comenta que nunca se realizan eventos dentro de la organización para que el personal pueda convivir entre ellos mismos para mantener una buena relación laboral, el otro 41% menciona que sólo algunas veces se organizan eventos y el 18% menciona que siempre se organizan eventos en la empresa.

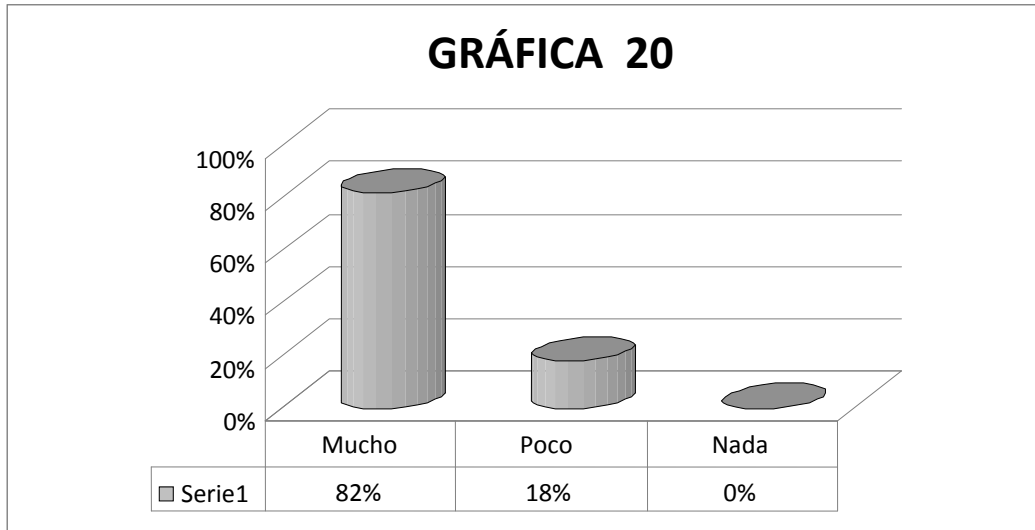
19. ¿Si se le implementaran eventos, qué tipo de evento le gustaría que se organizara dentro de la empresa?



(Elaboración propia, investigación de campo, 2009)

De acuerdo a los resultados obtenidos a los empleados les gustaría que la empresa les organizara eventos familiares para que convivan con sus familias y al mismo tiempo con sus compañeros de trabajo, el 35% prefiere que se organicen eventos deportivos y el 13% menciona que prefiere que los eventos que se realicen dentro de la organización sean sociales.

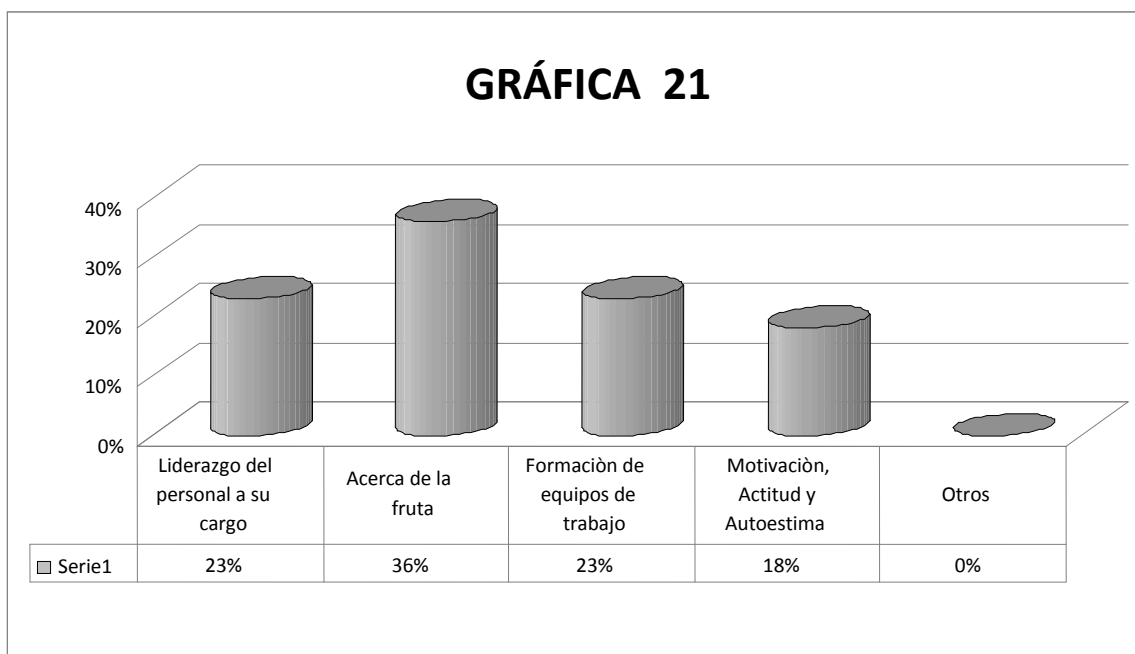
20. ¿Se sentiría motivado si la empresa le ayudara a concluir sus estudios?



(Elaboración propia, investigación de campo, 2009)

El 82% de los encuestados mencionaron que se sentirían muy motivados si la empresa les ayudara a concluir sus estudios, mientras que el 18% no les motivaría mucho porque no les interesa o si concluyeron sus estudios y el 0% indica que ninguno de los trabajadores mencionó que no se sentiría motivado si la empresa les ayuda a concluir sus estudios.

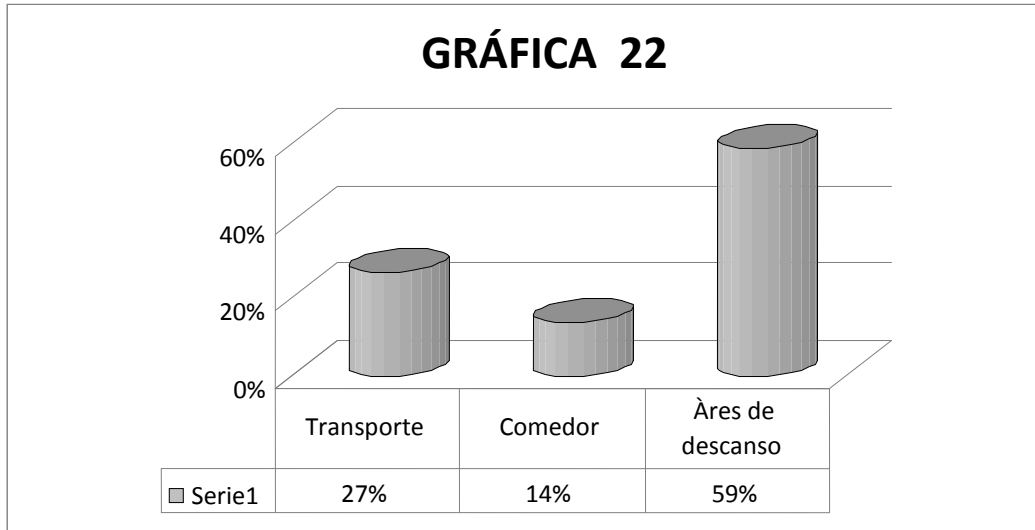
21. ¿Si se implementaran talleres o cursos para facilitar su trabajo, qué le gustaría que se le impartiera?



(Elaboración propia, investigación de campo, 2009)

El 36% de los encuestados mencionaron que les gustaría conocer más acerca de la fruta ya que es su principal actividad a desempeñar y les gustaría tener el mayor conocimiento para facilitar sus funciones laborales, el 23% menciona que les gustaría que se les impartiera talleres de liderazgo para saber como poder dirigir mejor a las personas que le están subordinadas, el otro 23% indica que prefiere que les impartan talleres acerca de la formación de equipos de trabajo para facilitar sus actividades con sus subordinados; el 18% comenta que prefiere un curso o taller acerca de la motivación, actitud y autoestima ya que cree que es algo que les falta todo el personal de la empresa y el 0% indica que no hay otro curso o taller que quisieran que se les impartiera.

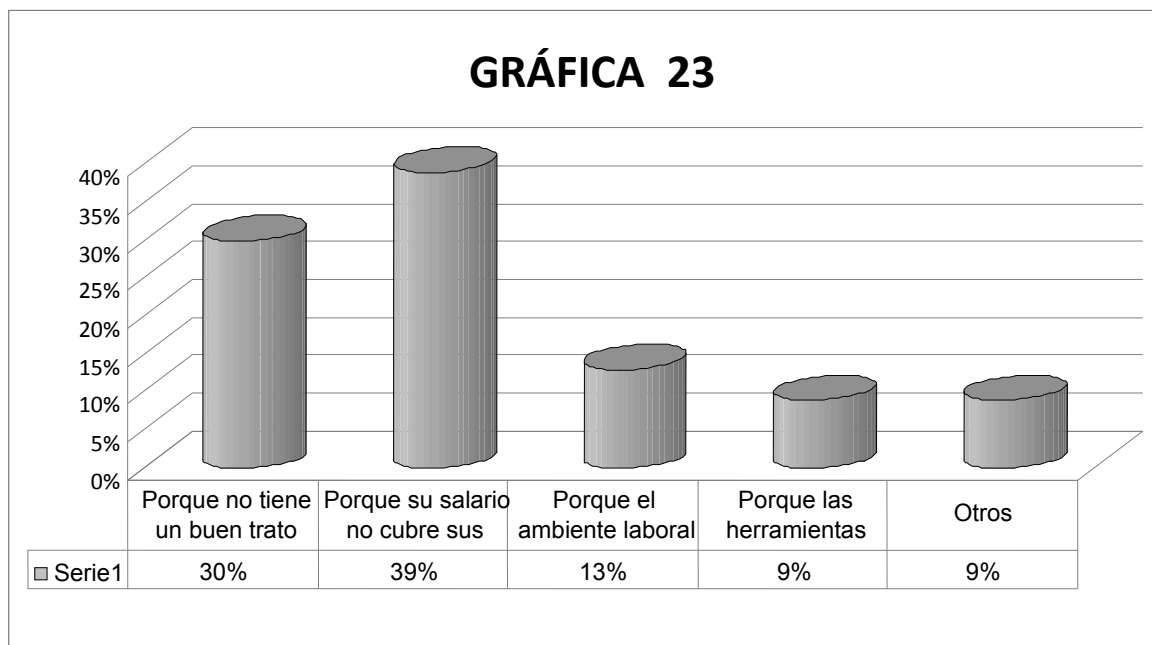
22. ¿Si en la empresa se implementaran servicios para el personal, qué tipo de servicios le gustaría que se le ofreciera?



(Elaboración propia, investigación de campo, 2009)

El 59% del personal menciona que le gustaría que la empresa les implementara áreas de descanso ya que el servicio de transporte sería algo inútil para ellos porque ellos cuentan con su transporte al igual que el comedor porque no llegan a la empresa hasta el término de su jornada laboral, el 27% dice que prefiere tener servicio de transporte y el 14% indica que le gustaría que la empresa contara con servicio de comedor para cuando terminen su jornada de trabajo.

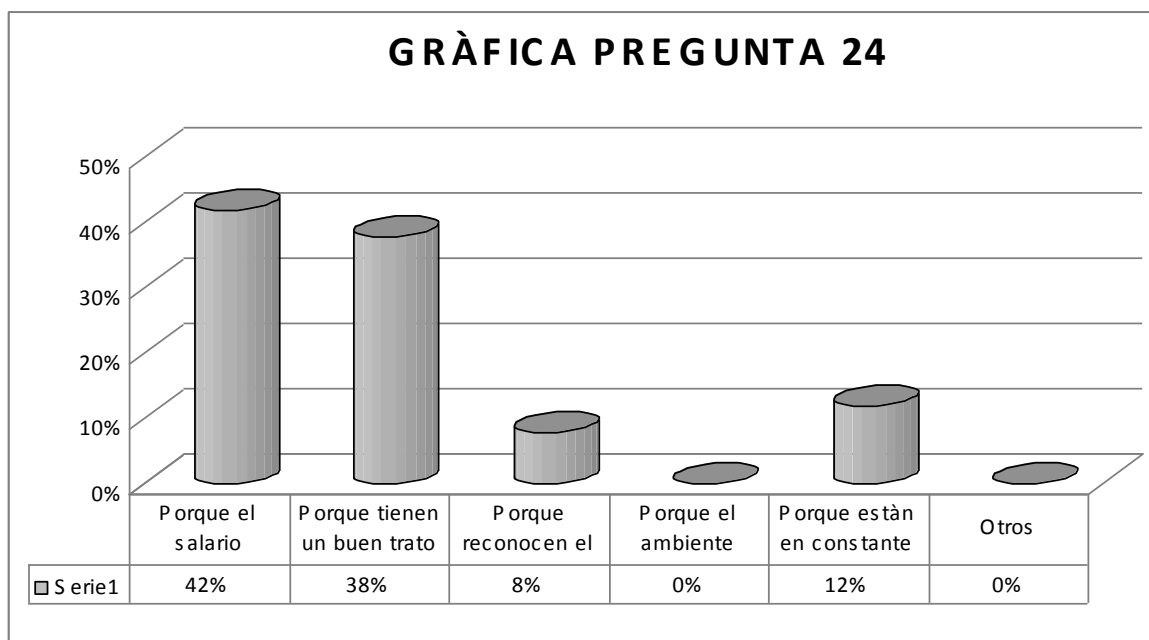
23. ¿Por qué motivo dejaría de prestar sus servicios a la empresa?



(Elaboración propia, investigación de campo, 2009)

El 39% de los trabajadores mencionaron que dejarían de laborar dentro de la organización si el salario percibido no alcanzara a cubrir sus necesidades básicas, por otro lado el 30% menciona que dejaría de laborar si la empresa no les diera un buen trato dentro de la misma, el 9% comenta que dejaría de prestar sus servicios a la empresa porque las herramientas no le brinden seguridad para desempeñar sus funciones y el otro 9% indica que otra razón por la cual ya no le brindara sus servicios a la organización sería por falta de trabajo.

24. ¿Si por algún motivo dejara de laborar en la empresa y tuviera que recomendarla, por qué motivos la recomendaría?



(Elaboración propia, investigación de campo, 2009)

En la gráfica se puede apreciar que el 42% menciona que recomendaría a la empresa porque el salario que ofrece la empresa es justo, el 38% de los trabajadores señalan que recomendarían a la empresa porque tienen un buen trato hacia su personal, el 12% recomendaría la empresa porque están en constante capacitación, el 8% indica que recomendaría la empresa porque reconocen a su personal cuando tiene un buen desempeño laboral y es compensado, el 0% indica que ningún trabajador recomendaría a la empresa porque hay un buen ambiente laboral dentro de esta o por alguna otra razón.

CONCLUSIONES

Mediante la investigación de campo se pudieron obtener los siguientes datos en los cuales el personal menciona que el trato que recibió al incorporarse a la empresa fue bueno ya que el nuevo personal es presentado con sus superiores y compañeros de trabajo siendo esto de gran importancia para ellos haciéndolos sentir parte importante de la empresa. Otro punto importante que menciona el personal es que les explican detalladamente las actividades que van a desempeñar en la organización facilitando así su trabajo. La mayor parte del personal considera que el ambiente de trabajo es regular ya que no tiene una buena relación de trabajo con sus compañeros, siendo este un punto importante para la empresa debido a que se pueden originar conflictos entre el personal.

Aunque entre el personal la relación no es buena, la mayor parte sigue prestando sus servicios porque les agrada su trabajo y reciben un buen trato por parte de sus superiores ya que siempre están al pendiente de cualquier necesidad que les surja al desempeñar su trabajo, como por ejemplo las herramientas de trabajo las cuales son proporcionadas en buenas condiciones facilitándoles sus actividades y brindándoles seguridad a la hora de desempeñar su trabajo.

De acuerdo a las actividades que ellos desempeñan consideran que el salario que reciben es justo, aunque en ocasiones es insuficiente para cubrir sus necesidades básicas.

El personal menciona que nunca reciben algún tipo de motivación o incentivo por parte de la empresa y que existen preferencias hacia determinado personal, por

consiguiente su trabajo no es reconocido de ninguna manera y si el personal no realiza bien sus actividades son sancionados por sus Jefes.

El personal sugirió que su trabajo fuera reconocido de manera verbal para así mismo ellos saber cuando realizan un buen trabajo y se sientan motivados a seguir desempeñándose eficientemente.

Otra forma de que les gustaría ser reconocidos es con vales de despensa ya que muchas veces el sueldo que perciben no les alcanza para cubrir sus necesidades, por lo que sería de gran ayuda los vales de despensa. El personal de la empresa menciona que la organización realiza muy pocas veces eventos sociales, pero que les gustaría que fueran más frecuentemente para así mismo mejorar su relación laboral entre ellos mismos. Se comenta que a los trabajadores de la empresa les agradaría la idea de que la organización pudiera apoyarlos a concluir sus estudios y que se les implementarán talleres como parte de su capacitación para facilitar el desempeño de sus funciones dentro de la empresa

Si la empresa tomará en cuenta todas las necesidades comentadas por el personal que les surgen al momento de desempeñar sus actividades, ellos se sentirían más motivados y comprometidos al logro de las metas de la empresa viéndose reflejado una actitud positiva del personal ante la organización y un eficiente desempeño en sus funciones a realizar.

PROPUESTA

De acuerdo a la información proporcionada y en base a los resultados obtenidos y al análisis de los mismos, en relación con las necesidades, deseos y grado de motivación detectada del personal de "CORTES AGRÍCOLAS AZTECA S.A. DE C.V." se propone lo siguiente:

- ✓ Presentar a los trabajadores de nuevo ingreso a sus compañeros de trabajo, Jefes e instalaciones de la empresa para que se familiaricen, lo cual sería bueno para la organización ya que se lograría que el trabajador tenga más confianza y se incorpore rápidamente a esta para desempeñar las funciones asignadas.
- ✓ Cuando se le asigne al trabajador de nuevo ingreso el puesto que va a desempeñar dentro de la empresa, se recomienda que se le explique de manera detallada las actividades que tiene que realizar dentro de la misma para delimitar actividades y responsabilidades de cada uno de los trabajadores.
- ✓ La organización debe de hacer sentir que su personal es una parte importante y fundamental de la empresa, ya que con esto se lograría que el trabajador se sienta comprometido a ayudar a cumplir con los objetivos de la organización.
- ✓ Se menciona que la mayoría de los trabajadores comentan que sus Superiores están al pendiente de las necesidades laborales que se les presenten, pero hay algunos trabajadores que mencionan que sus Jefes no atienden sus necesidades, lo cual se recomienda que los Jefes tengan más atención en este aspecto hacia sus trabajadores ya que esto puede provocar una mala comunicación y desconfianza por parte de estos.

- ✓ Se recomienda que el salario del personal sea aumentado, siempre y cuando esté dentro de las posibilidades de la organización y que se vea compensado con el rendimiento laboral de los trabajadores, ya que la mayoría del personal opina que lo que perciben solo alcanza para satisfacer sus necesidades básicas y algunos comentan que su salario no alcanza ni para cubrir sus necesidades básicas. No hay que olvidar la pirámide de necesidades de Maslow donde se observa que el ser humano tiene más necesidades que satisfacer además de las básicas y que las personas pueden llegar a frustrarse si se quedan atoradas en el primer nivel.
- ✓ Es recomendable que la empresa otorgue incentivos, siempre y cuando el rendimiento laboral de los trabajadores sea bueno como una forma de compensación; que los Jefes hagan reconocimientos morales ya que a los trabajadores más que ser motivados de forma económica les gustaría que su trabajo sea reconocido verbalmente; que la empresa ayude a sus trabajadores a concluir sus estudios; que haya implementación de talleres como forma de capacitación para ayudar a facilitar el trabajo del personal; que dentro de la organización se ofrezca el servicio de las áreas de descanso para el personal. Con esto se lograría que los trabajadores se sientan motivados para la realización de sus actividades y su rendimiento laboral no decaiga.
- ✓ Con los datos obtenidos se detectó que la relación laboral entre el mismo personal no es lo suficientemente bueno, por lo que se propone la implementación dentro de la organización eventos familiares, sociales o deportivos, con el fin de que se mejore la relación laboral entre el personal

y disminuyan los conflictos entre los mismos trabajadores que puedan surgir dentro de la misma.

CONCLUSIÓN

La motivación se presenta como un tema que ha sido objeto de estudio desde la antigüedad por los filósofos que trataban de explicar el comportamiento humano.

Existen diversas teorías que tratan de explicar la conducta del hombre entre las cuales figuran Abraham Maslow la cual menciona la pirámide de necesidades que tiene el ser humano, todas ellas deben ser satisfechas para poder lograr su objetivo; David McClelland distinguió dos necesidades básicas las cuales son necesidad de poder personal y poder social, las cuales deben ser satisfechas en la organización para que el empleado se sienta parte de ella y Frederick Herzberg menciona dos tipos de factores: factores de higiene y factores motivacionales siendo estos últimos parte fundamental de las organizaciones ya que gracias a la motivación los trabajadores realizan mejor sus actividades laborales.

La motivación es de suma importancia para cualquier organización. De ahí la relevancia que tiene la motivación como base fundamental de la investigación para reafirmar que un empleado motivado se siente parte integral de la empresa y puede incrementar su desempeño laboral al realizar sus actividades dentro de la organización. Una persona satisfecha y motivada estima y disfruta de su trabajo.

Con los datos obtenidos se pudo comprobar la hipótesis planteada ya que el personal de dicha empresa no se encuentra motivado; se cumplen sus necesidades laborales pero no son reconocidos al realizar un buen trabajo.

Hay que dedicar un poco más de tiempo a los Recursos Humanos para conocer y detectar que es aquello que hace que se sientan desmotivados los trabajadores desarrollando y aplicando las técnicas adecuadas para lograr un cambio de

actitud de los mismos, ya que esta área es uno de los motores principales de una organización para su funcionamiento.

Los objetivos planteados en la presente investigación fueron alcanzados mediante la aplicación de la entrevista al Supervisor de la empresa y el cuestionario realizado al personal del área productiva de la misma, donde se proporcionó la información necesaria para alcanzar el cumplimiento de dichos objetivos.

La motivación para un trabajador comienza desde el trato que recibe por parte de sus Jefes y compañeros al momento de ingresar a la organización, si las herramientas proporcionadas le facilitan y brinda seguridad al momento de desempeñar sus actividades, la capacitación constante para mejorar su eficiencia, el estar pendiente de las necesidades laborales que se le puedan presentar al trabajador, implementar la convivencia entre el mismo personal y Jefes para que haya una mejor relación laboral, implementar planes de motivación para otorgarles incentivos impulsando al trabajador a que cada día sea más eficiente y eficaz.

De esta forma el trabajador se da cuenta que la empresa lo hace sentir que es un elemento importante de la organización, dando confianza en ellos mismos por lo que estarán dispuestos a colaborar con la mejor disposición en todas las actividades de la organización, así sintiéndose responsables de cumplir con sus propios objetivos y con los de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

1. ARIAS, Galicia Fernando **“Administración de Recursos Humanos”**, Trilla, México 1990.
2. CHIAVENATO, Idalberto **“Introducción a la Teoría General de la Administración”**, McGraw-Hill 1989.
3. CERTO, Samuel C. , **“Administración moderna “**, McGraw-Hill 1ª edición México, 1992.
4. ELIZONDO, López A. , **“Proceso Contable 1”**, Ecasa México primera edición 1992.
5. GARCIA, Martínez Munch Galindo, **“Fundamentos de Administración”** Trillas, S.A. 6ª edición México 1997.
6. GUZMAN Valdivia, Isaac, **“La Sociología de la Empresa”** , Jus, México 1963.
7. HAMPTON, David R., **“Administración”**, McGraw-Hill México 1991.
8. KEITH, Davis, **“El Comportamiento Humano en el Trabajo”**, McGraw-Hill 1991.
9. LANDSBERG, Max, **“El Tao de la Motivación”**, Piados Ibérica S.A. 2000.
10. *Programa de apoyo integral a la micro industria NAFIN, la empresa y el empresario.*

11. *Programa de apoyo integral a la micro industria NAFIN, principios de administración.*
12. REYES, Ponce Agustín, “**Administración de Empresas**”, Limusa, S.A. de C.V. 1986.
13. REYES, Ponce Agustín, “**Administración de Personal, Relaciones Humanas Primera Parte**”, Limusa, S.A. de C.V. México 1996.
14. RODRIGUEZ, Valencia Joaquín, “**Organización Contable y Administrativa de las Empresas**”, Ecafsa , México 1990.
15. RODRIGUEZ, Valencia Joaquín, “**Administración Moderna de Personal**”, Thomson séptima edición, 2007.

BIBLIOGRAFÍA APUNTES

Personal I, Prof. Maria Eugenia Rivera Álvarez, 7º semestre de la Lic. en Contaduría Universidad Don Vasco A.C. Uruapan, Michoacán 2008.

Estrategias de Pequeñas y Medianas Empresas, Prof. Laura Alejandra Mata Amezcua, 8º semestre de la Lic. en Contaduría Universidad Don Vasco A.C. Uruapan, Michoacán 2009.

BIBLIOGRAFÍA INTERNET

www.google.com.mx

1. Empresa privada (economía) definición

http://es.mimi.hu/economia/empresa_privada.html

Fecha: 7/abril/2009

2. Empresa pública (economía) definición

http://es.mimi.hu/economia/empresa_publica.html

Fecha: 7/abril/2009

3. Conceptos de contabilidad

<http://www.economicas-online.com/Cont-Diccionario.htm>

Fecha: 8/abril/2009

4. Importancia de la contabilidad

<http://www.gerencie.com/importancia-de-la-contabilidad.html>

Fecha: 8/abril/2009

5. Importancia Administración

<http://www.mitecnologico.com/Main/ImportanciaAdministracion>

Fecha: 8/abril/2009

6. Administración de Recursos Humanos; unamosapuntos México

(<http://unamosapuntos3.tripod.com/user/rechuma/tesiszully.htm>)

Fecha: 10/abril/2009

7. Glosariohiru.com

(http://www.hiru.com/gizarte_zientziak/glosarioa - C1)

Fecha: 16/abril/2009

8. Liderazgo monografías.com

(<http://www.monografias.com/trabajos15/liderazgo/liderazgo.shtml#DEFI>)

Fecha: 16/abril/2009

9. Manejo de conflictos- definición conflicto wikilearning

(http://www.wikilearning.com/monografia/manejo_de_conflictos-definicion_de_conflicto/14767-1)

(<http://es.wikipedia.org/wiki/Conflicto>)

Fecha: 16/abril/2009

10. Concepto de incentivos

(<http://www.monogrefias.com/trabajos11/salartp.shtml>)

Fecha: 16/abril/2009