



**UNIVERSIDAD ALZATE DE OZUMBA**

---

---

INCORPORADA A LA UNAM CLAVE 8898

**“ESTRATEGIAS DE MOTIVACIÓN APLICADAS  
AL PERSONAL DE LAS MICROEMPRESAS DEL  
MUNICIPIO DE AMECAMECA”**

**T E S I S**

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:  
**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

P R E S E N T A N:

**MARICRUZ ARRIETA SUÁREZ**

**YULIANA FLORES ZAMORA**

ASESOR DE TESIS:

LIC. EN ADMINISTRACIÓN ABIGAIL ALONSO REYES

OZUMBA, MEXICO

FEBRERO DE 2011



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

*Nuestro más sincero e infinito agradecimiento  
a la Lic. en Administración Abigail Alonso Reyes,  
por su apoyo y el tiempo brindado,  
para la realización de este proyecto.*

### A DIOS

*Al ser supremo por darme la inteligencia,  
humildad y fe  
para culminar mi estudio profesional.*

### A MIS PADRES

*Gracias por ser mi guía en el camino de la vida,  
por todo el amor que me han dado y por formarme  
en lo que ahora soy.*

*Más aún por heredarme el tesoro más grande  
que pudieron haberme regalado.*

*Sabiendo que no existirá una forma de agradecer  
toda una vida de sacrificios, desvelos y esfuerzos,  
quiero que sientan que el objetivo logrado también  
es suyo y que la fuerza que me ayudo a conseguirlo  
fue su gran apoyo y cariño.*

*“Con todo mi corazón para ustedes”*

### A MIS PROFESORES

*A todas esas personas que me ayudaron  
a subir cada escalón de mis estudios  
compartiendo sus conocimientos, su paciencia y  
experiencia.*

**MARICRUZ ARRIETA SUAREZ**

### A DIOS

*Al más especial de todos a ti señor,  
por qué hiciste realidad este sueño,  
por todo el amor con el que me rodeas y porque me tienes en tus manos.*

### A LAS PERSONAS QUE MAS QUIERO

*Son muchas las personas especiales a las que me gustaría agradecer su amistad, apoyo, ánimo y compañía en las diferentes etapas de mi vida. Algunas están aquí conmigo y otras en mis recuerdos y en el corazón. Sin importar en donde estén o si alguna vez llegan a leer estas dedicatorias quiero darles las gracias por formar parte de mí por todo lo que me han brindado y por todas sus bendiciones.*

### A MI MAMA

*Mamá, no me equivoco si digo que eres la mejor mama del mundo, gracias por todo tu esfuerzo, tu apoyo y por la confianza que depositaste en mí "te quiero mucho".*

### GRACIAS A CADA UNO DE LOS MAESTROS

*Que participaron en mi desarrollo profesional durante mi carrera, sin su ayuda y conocimientos no estaría en donde me encuentro ahora.*

**YULIANA FLORES ZAMORA**

<b>INTRODUCCION.....</b>	<b>8</b>
--------------------------	----------

**CAPITULO I.  
MOTIVACION**

<b>1.1 Antecedentes.....</b>	<b>10</b>
1.1.1 Escuelas de la Teoría Administrativa.....	10
<b>1.2 Elementos Fundamentales.....</b>	<b>18</b>
1.2.1 Definición.....	18
1.2.2 La Persona.....	19
1.2.3 Importancia.....	21
1.2.4 Técnicas.....	22
1.2.5 Tipos.....	24
<b>1.3 Ciclo Motivacional.....</b>	<b>26</b>
<b>1.4 Teorías Motivacionales.....</b>	<b>28</b>
1.4.1 Teoría de Maslow.....	28
1.4.2 Teoría de Herzberg.....	30
1.4.3 Teoría de Mc Clelland.....	32
1.4.4 Teoría de las Expectativas.....	34
1.4.5 Teoría ERG.....	36
1.4.6 Teoría de la Equidad.....	37
1.4.7 Teoría del Reforzamiento.....	38
1.4.8 Teoría de las Metas.....	38
1.4.9 Teoría de Douglas Mc. Gregor.....	39
1.4.10 Teoría Z.....	41
<b>1.5 Desarrollo Organizacional.....</b>	<b>42</b>
1.5.1 Concepto.....	42
1.5.2 Objetivos.....	42
1.5.3 Características.....	42
1.5.4 Importancia.....	44

1.5.5 Calidad de Vida Laboral.....	44
1.5.6 Clima Organizacional.....	45
1.5.7 Cambio Organizacional.....	48
1.5.8 Cultura Organizacional.....	49
1.5.9 Comunicación.....	53
<b>1.6 Liderazgo.....</b>	<b>55</b>
1.6.1 Definición.....	55
1.6.2 Importancia.....	56
1.6.3 Tipos.....	56
1.6.4 Perfil de un Líder.....	57
1.6.5 Características de un Líder.....	58
1.6.6 Autoliderazgo.....	58
1.6.7 Tendencias Actuales de Liderazgo.....	61
<b>1.7 Causas y Efectos por Estrés laboral.....</b>	<b>66</b>
1.7.1 Estrés laboral.....	66
1.7.2 Adicciones en el Ambito Laboral.....	69
1.7.3 Rotación de Personal.....	71
1.7.4 Burnout: El síndrome de quemarse por el trabajo .....	72

## **CAPITULO 2.**

### **LA MICROEMPRESA.**

<b>2.1 La Empresa.....</b>	<b>74</b>
2.1.1 Antecedentes.....	74
2.1.2 Concepto.....	75
2.1.3 Clasificación.....	75
2.1.4 Elementos.....	77
2.1.5 Que hacen las Empresas.....	78
<b>2.2 Elementos de la Microempresa.....</b>	<b>79</b>
2.2.1 Definición.....	79
2.2.2 Características.....	79
2.2.3 Ventajas y Desventajas.....	80
<b>2.3 El Microempresario.....</b>	<b>81</b>
2.3.1 Aspectos y Cualidades.....	82
2.3.2 Actividades.....	82
2.3.3 Características.....	82
<b>2.4 Microempresas en el Municipio de Amecameca.....</b>	<b>83</b>
2.4.1 Antecedentes.....	83

2.4.2 Características.....	85
2.4.3 Economía.....	85
2.4.4 Turismo.....	86
2.4.5 Estadísticas de Amecameca.....	86
2.4.6 Base de datos de Microempresas del Municipio de Amecameca.....	89

### **CAPITULO 3.**

#### **SONDEO DE LAS MICROEMPRESAS EN AMECAMECA**

<b>3.1 Muestra.....</b>	<b>92</b>
<b>3.2 Instrumento de Medición.....</b>	<b>92</b>
3.2.1 Formato de Cuestionario.....	93
<b>3.3 Procedimientos.....</b>	<b>94</b>
<b>3.4 Tabulación.....</b>	<b>94</b>
<b>3.5 Análisis de Resultados.....</b>	<b>98</b>

### **CAPITULO 4.**

#### **PROPUESTAS DE ESTRATEGIAS DE MOTIVACION PARA LAS MICROEMPRESAS**

<b>4.1 Condiciones de Trabajo.....</b>	<b>101</b>
<b>4.2 Reconocimiento.....</b>	<b>103</b>
<b>4.3 Satisfacción con la Realización.....</b>	<b>104</b>
<b>4.4 Sensación de Pertenencia.....</b>	<b>106</b>
<b>4.5 Trabajo en Equipo.....</b>	<b>107</b>
<b>4.6 El Ser Humano: Debe ser Tratado con Respeto y Dignidad.....</b>	<b>108</b>
<b>4.7 Puntualidad.....</b>	<b>109</b>
<b>4.8 Programa de Recompensas.....</b>	<b>110</b>

<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>111</b>
--------------------------	------------

<b>GLOSARIO.....</b>	<b>113</b>
----------------------	------------

<b>REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....</b>	<b>116</b>
----------------------------------------	------------

<b>REFERENCIAS CIBEROGRAFICAS.....</b>	<b>117</b>
----------------------------------------	------------

## INTRODUCCION

La motivación como fuerza impulsora es un elemento de importancia en cualquier ámbito de la actividad humana, pero es en el trabajo en el que logra la mayor significación; al ser la actividad laboral que desempeñamos la labor que ocupa la mayor parte de nuestras vidas, es necesario que estemos motivados por ella de modo de tal que no se convierte en una actividad alineada y rutinaria; el estar motivado hacia el trabajo, tiene varias reacciones positivas, tales como; la autorrealización, el sentirnos competentes y útiles y sobretodo mantener nuestra autoestima.

La satisfacción de los trabajadores es un fin en sí mismo, tiene un valor intrínseco que compete tanto al trabajador como a la empresa; no es conveniente adoptar posturas utilitaristas que consideran la satisfacción laboral solo como uno más de los factores necesarios para lograr una producción mayor, la cual sería un beneficio cuyas metas se dirigirían principalmente a la empresa.

Actualmente las microempresas del municipio de Amecameca a las cuales está enfocado este estudio; carecen de interés por sus empleados, ocasionando así un ineficiente desarrollo laboral de los mismos. Esto se da por diferentes razones: la falta de motivación, malas condiciones de trabajo, ausencia de reconocimiento, trabajos rutinarios, beneficios económicos básicos, etc.

Por lo cual, la finalidad de este trabajo es proponer un ambiente en el que el factor humano se encuentre motivado en todos sus aspectos, a través de un conjunto de estrategias aplicables al personal.

Tomando en cuenta que mediante la aplicación de un cuestionario y en base a los resultados, se analizaron las variaciones de ciertos factores motivacionales, definiendo con esto, las causas que originan deficiente situación motivacional de los trabajadores de las microempresas.

Este proyecto contempla 4 capítulos, de los cuales a continuación se presenta una breve reseña:

En el Capítulo I se expone la Motivación, las definiciones y términos teóricos que en conjunto juegan un papel sumamente importante para la eficiencia y eficacia del personal.

La empresa y sus características como un enfoque general para comprender lo que es una microempresa, siguiendo con las Microempresas del Municipio de Amecameca y proporcionando un panorama general de sus elementos. Son contemplados en el Capítulo II.

El estudio se realizó a través de la Muestra, el Instrumento de medición, Procedimientos, Tabulación y Análisis de resultados, se encuentran contenidos en el Capítulo III.

Finalmente el Capítulo IV contempla las Estrategias Motivacionales, basadas en los resultados del estudio realizado.

Llegando a la conclusión de que la motivación provee eficacia al esfuerzo colectivo orientado a conseguir los objetivos de la empresa, y empuja al individuo a la búsqueda continua de mejores situaciones a fin de realizarse laboral y personalmente.

## CAPITULO I MOTIVACION

*El secreto de la sabiduría, del poder y del conocimiento es la humildad.*

*Ernest Hemingway*

### 1.1 Antecedentes

#### 1.1.1 Escuelas de la Teoría Administrativa

**S**on las diversas corrientes o enfoques a través de los cuales se concibe a la Administración; algunas son de ámbito relativamente amplio y otras tienden a la especialización. Es obvio que en un campo de estudio tan nuevo y dinámico como éste, existan múltiples corrientes o criterios en cuanto a su aplicación, lo que ha ocasionado que a la fecha no exista una sola teoría administrativa que sea de carácter universal. De trascendental importancia resulta el estudio de estas escuelas, ya que constituyen una excelente herramienta para aclarar el concepto y aplicación del proceso administrativo.

A continuación se presenta una descripción de cada Escuela de la Teoría Administrativa, de igual forma se dan a conocer sus representantes, aportaciones y el cómo con el paso del tiempo el ser humano ha ido viviendo diferentes circunstancias en el ámbito laboral, ocasionando así la evolución de lo esencial que es el hombre como ser humano y no solo como una herramienta de trabajo.

- **Administración Científica.**

**-Representantes:** Frederick Winslow Taylor y los esposos Gilbreth y Henry L. Gantt, quienes a principios de este siglo, en Estados Unidos, determinaron las bases de la administración científica.

**-Aportaciones:**

Taylor establece principios y normas que permiten obtener un mayor rendimiento de la mano de obra y ahorro de los materiales. Básicamente aborda aspectos como estudios de tiempos y movimientos, selección de obreros, métodos de trabajo, incentivos, especialización e instrucción.

Las reacciones que provocó el Taylorismo, al implementarse en las industrias americana y europea, fueron en ocasiones violentas. La influencia tecnicista de Taylor aún existe en algunos sistemas de organización, sus teorías han sido puestas a prueba con diversos resultados en las empresas, desde hace algunas décadas.

- **Escuela de la Administración Empírica**

**-Representantes:** Peter F. Drucker, Ernest Dale y Lawrence Appley, quienes realizaron estudios basados en experiencias prácticas, en los que descartaron casi todos los fundamentos teóricos.

**-Aportaciones:**

Esta corriente postula que las tareas administrativas deben ser ejecutadas y consideradas en forma sugerida por el uso reciente, la costumbre o la tradición. Su objetivo es evitar errores basándose en situaciones pasadas.

Se administra sobre causas, corrigiendo errores; los principios son empíricos y no se realiza ningún esfuerzo para explorar nuevos senderos e intentar algo diferente. Se practican sistemas de otras empresas y se comparan eventos administrativos pasados, con los actuales y futuros.

- **Escuela Ambiental**

**-Representante:** George Elton Mayo.

**-Aportaciones:**

Esta corriente administrativa fue emitida por psicólogos experimentales. Se basa en la idea de que el ser humano se desempeñará mejor en las condiciones ambientales que lo rodean (luz, sonido, calor, humedad, etc.) están en armonía con su organismo. Se intenta obtener una mayor productividad, proporcionando al trabajador condiciones de trabajo más agradables.

- **Escuela del Comportamiento Humano**

**-Representantes:** George Elton Mayo y Robert Owen.

**-Aportaciones:**

Conocida también como escuela de las relaciones humanas, misma que otorga mayor importancia al hombre, al hacer de la conducta de éste el punto focal de la acción administrativa. Estas teorías surgieron a partir de las investigaciones que Elton Mayo realizó en Hawthorne, a mediados de los años veinte, en donde estudió los efectos de las diferentes condiciones ambientales y psicológicas, en relación con la productividad del trabajador.

Los factores que influyen para elevar la moral de los trabajadores son aspectos de tipo afectivo y social, tales como el reconocimiento, al ser escuchados por la gerencia, el formar parte del grupo de trabajo, etc.

Por otra parte, la productividad no sólo se relaciona con los incentivos y las relaciones de trabajo.

El tipo de supervisión es vital para la eficiencia, así como la solidaridad y la cohesión son de suma importancia para el desempeño del individuo en su trabajo.

Este enfoque trata de desarrollar un concepto más humano de la naturaleza de la administración. El punto de vista del “hombre máquina” de la ingeniería, es sustituido por el hombre que merece un trato de justicia y dignidad.

La anterior concepción ha contribuido a que la administración se preocupe por aspectos éticos e ideológicos y respete más la dignidad del hombre. Demuestra la necesidad de mejorar las relaciones humanas a través de la aplicación de las ciencias de la conducta a la administración, especialmente, la psicología. Su objetivo primordial es comprender y lograr los mejores esfuerzos del trabajador, a través de la satisfacción de sus necesidades psicológicas y de grupo, valiéndose para ello de estudios sobre motivación, participación, grupos, etc.

A continuación se presentan datos de los dos autores más sobresalientes que pertenecen a esta escuela:

Robert Owen (1771-1858). Es el precursor y el primer escritor formal en el campo de la gerencia. Era un gerente de un establecimiento textil en Escocia y se refirió a los trabajadores como “máquinas vitales”, y comparó su importancia y naturaleza con la de las “máquinas inanimadas” de la fábrica. Owen afirmó que generalmente se entendía la necesidad de mantener al grupo mecánico en buen estado, ya que éste se pagaba así mismo; pero postuló que si a las máquinas inanimadas se les daba atención con mayor razón debiera proporcionársele, también, a las “máquinas vitales”. Incitó a sus contemporáneos a preocuparse por el bienestar social de sus empleados tanto en la comunidad como en el trabajo.

George Elton Mayo (1880-1949). Su interés primordial era analizar, en el trabajador, los efectos psicológicos que podían producir las condiciones físicas del trabajo, en relación con la producción. Inició la aplicación de las relaciones humanas que, aún en la actualidad, es vital para el éxito de una empresa. Demostró que sin la cooperación y solidaridad del grupo, de la oportunidad de ser considerados en los proyectos, de ser escuchados, de ser considerados en la igualdad por parte de sus superiores, es difícil y, en ocasiones, casi imposible llegar a los objetivos fijados. Para él era importante integrar al hombre en grupos de trabajo, buscando las relaciones interpersonales del trabajador.

- **Neo-humano Relacionismo**

**-Representantes:** Abraham Maslow, Herzberg, Douglas Mc Gregor y Rensis Likert.

**-Aportaciones:**

Llamado así porque da un nuevo enfoque a las relaciones humanas en la empresa, se inicia en 1940; considera que la administración debe adaptarse a las necesidades de los individuos que integran la empresa y que este enfoque no puede ser casual sino que debe fundamentarse en estudios psicológicos del individuo, sus motivaciones y necesidades, ya que el factor humano resulta determinante en la empresa.

Por considerarla como una de las corrientes más novedosas en el campo de la administración, se estudiará con mayor detalle la administración por objetivos cuyo principal representante es Douglas McGregor, quien, a partir de un análisis comparativo de las formas tradicionales de dirección de empresas, llega a la conclusión de la importancia que tiene el hombre, sus aspiraciones y sus necesidades (físicas, psicológicas y sociales) dentro de la organización; interpreta estas necesidades y las correlaciona con las de la empresa a través de la participación activa del trabajador en la fijación de los objetivos concretos de la organización.

Postula que las personas privadas de satisfacer sus necesidades en el trabajo se conducen con pasividad, indolencia, falta de responsabilidad, etc., en pocas palabras, con un escaso rendimiento productivo. Para modificar esta actitud del trabajador, tan común y corriente en la empresa, y la multitud de problemas que origina, surge la administración por objetivos.

- **Escuela Eléctrica, Universal o del Proceso Administrativo**

**-Representantes:** Henry Fayol, Mary Parker Follet, Lindall F. Urwik, George Terry, Harold Koontz, Cyril O`Donnell, William P. Leonard y Víctor Lázaro, entre los más destacados.

**-Aportaciones:**

Mary Parker Follet (1868-1933). Nacida en Boston, fue trabajadora social y como tal, su enfoque de la administración lo dirigió hacia la conducta humana. Asimismo señalaba que el método científico podía utilizarse para resolver problemas humanos. Su contribución más significativa son los estudios para alcanzar un medio más adecuado en la coordinación, y postuló tres factores para que ésta fuera más eficaz:

- a) El contrato directo entre las personas interesadas.
- b) El comenzar, desde el primer momento, la planificación y la adopción de directrices políticas.
- c) La continuidad del proceso.

- **Escuela del Sistema Social**

**-Representantes:** Max Weber, Chester Barnard, Edgar Schein, Frank Oliver Sheldon y Chris Argyris.

**-Aportaciones:**

Su enfoque primordial es el reconocimiento de la importancia de organización informal, de los niveles, status, símbolos de sus integrantes y su efecto en el funcionamiento de la organización formal.

La administración se enfoca desde el punto de vista del sistema social o de las relaciones interculturales trata de combinar, por una parte, la estructura formal con el aspecto humano y, por otra parte, la organización empresarial con el sistema social; esto origina la sociología de la organización, en la que se analiza a la empresa a través de sus diferentes relaciones.

- **Escuela de la Administración de Sistemas**

**-Representantes:** Norbert Wiener, March y Simon Murdick, Joel Ross y West Churchman.

**-Aportaciones:**

Según esta corriente los sistemas son el punto fundamental en el que se basa la administración. El sistema es un conjunto formado por partes, de tal modo asociadas, que forman un todo coherente, o unidad. En otras palabras, es la concepción de multitudinarias actividades con las cuales se maneja cualquier organización.

Este tipo de administración aporta conocimientos importantes sobre todo para el manejo de grandes organizaciones, aunque es demasiado especializada y descuida el factor humano.

- **Escuela de la Teoría de las Decisiones**

**-Representantes:** Von Newman, Bowman, Hutchinson y Herbert A. Simon son algunos de los autores que más han contribuido a este enfoque.

**-Aportaciones:**

Se le llama también escuela racional; postula que el hombre no es algo que pueda manipularse, sino que es un ente capaz de adaptarse y evaluar diferentes grupos de circunstancias. En esta escuela los factores económicos, sociales, técnicos, etc., influyen grandemente en la conducta y productividad del hombre. De ahí la importancia de desarrollar modelos experimentales que permitan simular la conducta potencial del ser humano ante diversas situaciones, ya que el proceso de decidir es la esencia de la administración.

- **Escuela de la Medición Cuantitativa**

**-Representantes:** A. Kauffman, Norbert Wiener, Irwin D. J. Bross, han hecho grandes aportaciones en este campo.

**-Aportaciones:**

Sumamente enfoque matemático postula que la administración es una entidad lógica cuyas acciones pueden expresarse en términos de símbolos matemáticos, como relaciones y datos que se pueden medir. Su aplicación es básica en el proceso decisional.

Proporciona poderosas herramientas en la solución de problemas complejos. Es de gran utilidad cuando se aplica a problemas físicos de la administración tales como: inventarios, control de producción, prefactibilidad y otros, más que a problemas de comportamiento humano.

- **Corrientes Actuales en la Administración**

Aparte de las numerosas escuelas estudiadas, día con día surgen aportaciones y enfoques novedosos de la administración.

**Calidad Total:**

**-Representantes:** Edwards Deming, Kaouro Ishikawa, Crosby y Juran.

El proceso de mejoramiento de la calidad es una cultura que surgió en las empresas japonesas al finalizar la Segunda Guerra Mundial y que ha redituado impresionantes resultados en cuanto a incrementos de calidad y productividad en Japón y en empresas de Occidente.

El éxito de las organizaciones japonesas se fundamenta en la cultura del pueblo japonés, ya que en el sentido del honor, la lealtad y el nacionalismo son valores inherentes a la mayoría de los individuos que conforman la sociedad.

A raíz de los impresionantes avances en la productividad de las empresas japonesas los países de Occidente se interesaron por conocer y aplicar la cultura y las características de dichas organizaciones, con el fin de hacer eficientes los procesos y lograr una mayor competitividad; de esta manera, la cultura de calidad total se extendió a nivel mundial.

**Desarrollo Organizacional:**

Uno de los enfoques más recientes de la administración es el Desarrollo Organizacional (D.O.) que surge como una respuesta a las características de continuo cambio de las organizaciones en la actualidad.

## 1.2 Elementos Fundamentales

### 1.2.1 Definición

En su concepción más sencilla el término “motivar” se deriva del vocablo latino “*movere*”, que significa “mover, conducir, impulsar a la acción”. La motivación es la labor más importante de la dirección, a la vez que la más compleja, pues a través de ella se logra la ejecución del trabajo tendiente a la obtención de los objetivos

Con el paso del tiempo se han establecido diferentes definiciones de autores reconocidos, que han tratado de externar en ellas cada una de sus características; Algunas de estas son las siguientes:

Los factores que ocasionan, canalizan y sostienen la conducta de una persona.

Fuerzas activas e impulsoras, traducidas por palabras como deseo y rechazo.

Todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo.

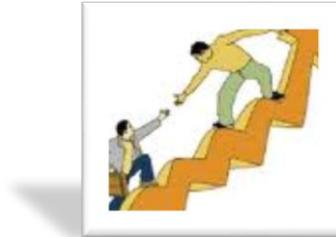
Decir que los administradores motivan a sus subordinados, es decir, que realizan cosas con las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducir a los subordinados a actuar de determinada manera.

De las definiciones anteriores se conceptualiza a la MOTIVACION como:

- \* Impulso de la conducta humana.
- \* Estímulo de reacción funcional del organismo.
- \* Aquello que dirige al logro de un objetivo.
- \* Fuerza que satisface un deseo o una necesidad.

La motivación se considera como un reflejo del deseo que tiene una persona de satisfacer ciertas necesidades; así mismo tiene algo que ver con las fuerzas que

mantienen y alteran la dirección, la calidad y la intensidad de la conducta. La motivación es la voluntad de llevar a cabo grandes esfuerzos para alcanzar las metas organizacionales, condicionada por la capacidad del empeño para satisfacer alguna necesidad individual.



La motivación es algo que mueve a una persona a la acción porque resulta importante para ella.

### **1.2.2 La Persona**

El ser humano, a diferencia de los animales, posee una doble naturaleza: es un ser biológico y espiritual. Si bien el hombre es una especie dentro de la escala zoológica que se rige por impulsos e instintos, su capacidad intelectual y espiritual le permite reprimir y sublimar sus instintos para poder edificar un mundo mejor. La historia de la cultura no es otra cosa que lo que el hombre ha venido haciendo para realizar su propia esencia, para perfeccionar el mundo por medio de su capacidad intelectual. Mientras que el animal es presa de sus instintos, el hombre puede ser dueño de sí mismo, es capaz de modificar el mundo circundante y modelar libremente su vida, porque tiene un ser íntimo y propio, que es consciente de sí mismo, produce y genera ideas y es capaz de adoptar una conducta ante la vida, además de que puede reprimir sus impulsos e instintos y sublimarlos al desarrollar actividades intelectuales y espirituales.

El capital humano es el activo más valioso de las organizaciones y posee características tales como: posibilidad de desarrollo, creatividad, ideas, imaginación,

sentimientos, experiencias habilidades, etc. Es trascendental para la existencia de cualquier grupo social; de éste depende el manejo y funcionamiento de los demás recursos.

Las personas planean, organizan, dirigen y controlan las empresas para que funcionen y operen. Sin personas no existe organización. Toda organización está compuesta de personas de las cuales dependen para alcanzar el éxito y mantener la continuidad.

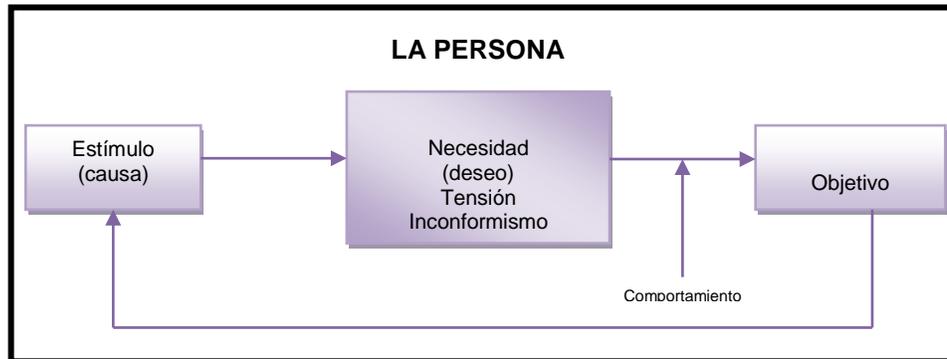
El siguiente cuadro (Figura 1.1) muestra el cómo las personas poseen características diferentes al desarrollarse como personas y como recursos organizacionales.



**Figura 1.1** Las personas

La moderna ARH pretende tratar a las personas como personas y como recursos organizacionales importantes, pero rompe la manera tradicional de tratarlas únicamente como medios de producción, es decir, tratar a las personas como personas y no sólo como recursos o insumos. Hasta hace muy poco tiempo las personas eran tratadas como objetos y recursos productivos casi de la misma manera como si fueran máquinas o equipos de trabajos, como meros agentes pasivos de la administración.

El modelo básico de la motivación (Fig. 1.2) es el mismo para todas las personas, el resultado podrá variar indefinidamente, pues depende de la manera como se percibe el estímulo (que varía según la persona, y en la misma persona, con el tiempo), de las necesidades (que también varían con la persona) y del comportamiento que tiene cada persona. La motivación de las personas depende fundamentalmente de estas tres variables.



**Figura 1.2** Modelo básico de motivación.

El hombre es el factor primordial en la marcha de una empresa. De la habilidad de aquél, de su fuerza física, de su inteligencia, conocimientos, experiencia, depende el logro de los objetivos de la empresa y el adecuado manejo de los demás elementos de ésta.

### 1.2.3 Importancia

La motivación, hoy en día es un elemento importante en la administración de personal por lo que se requiere conocerlo, y más que ello, dominarlo, sólo así la empresa estará en condiciones de formar una cultura organizacional sólida y confiable.

En los seres humanos, la motivación engloba tanto los impulsos conscientes como los inconscientes es decir, la motivación se asocia con el sistema de cognición del individuo que es aquello que las personas conocen de sí mismas y del ambiente que las rodea y que implica sus valores personales que están influidos por su ambiente físico y social, por su estructura fisiológica, necesidades y experiencias.

La motivación también es considerada como el impulso que conduce a una persona a elegir y realizar una acción entre aquellas alternativas que se presentan en

una determinada situación. En efecto, la motivación está relacionada con el impulso, porque éste provee eficacia al esfuerzo colectivo orientado a conseguir los objetivos de la empresa, y empuja al individuo a la búsqueda continua de mejores situaciones a fin de realizarse profesional y personalmente, integrándolo así en la comunidad donde su acción cobra significado.

El factor humano dentro de la organización es de vital importancia ya que es este el que hace que la empresa funcione adecuadamente, por ello se le debe dar el lugar que merece y más aun proporcionarle las herramientas necesarias para el desempeño de sus funciones, un ambiente apropiado limpio y seguro, todo esto para hacerle sentir a nuestro capital humano que forma una parte muy importante dentro de la organización.

#### 1.2.4 Técnicas

- **Dinero:** es una de las fuerzas motivadoras.

El dinero nunca puede pasarse por alto como motivador. Tanto en forma de salarios, trabajo a destajo (recibir paga por unidades producidas con cierto nivel de calidad) o cualquier otra paga de incentivo, bono, opciones de acciones seguros pagados por la compañía o cualquier otra cosa que pudiera darse al empleado por su desempeño, el dinero es importante. Y, como han señalado algunos autores, con frecuencia es mucho más que su simple valor monetario.

“También puede significar estatus o poder.”



- **Participación**

Una técnica que ha recibido gran apoyo el uso de la participación. No hay duda de que son pocas las personas que no se sienten motivadas para el éxito de la empresa.

La participación es también una forma de reconocimiento. Tiene que ver con la necesidad de afiliación y aceptación. Y sobre todo, da al personal un sentido de logro. Sin embargo, alentar la participación no debe significar que los gerentes debiliten sus posiciones, aunque alimenten la participación de los subordinados en asuntos donde éstos puedan ayudar y aunque los escuchen con atención, en áreas que requieren su decisión; ellos deben tomar la decisión. Los mejores subordinados no esperarían otra cosa y pocos sentirán respeto por un supervisor vacilante.

- **Calidad de la vida laboral**

Uno de los enfoques más interesantes para la motivación es la calidad de la vida laboral, programa que es un enfoque de sistemas para el diseño de puestos y un avance prometedor en el amplio campo del enriquecimiento de los puestos. La calidad de la vida laboral no es solamente un enfoque amplio para el enriquecimiento del puesto.



La calidad de vida laboral ha recibido un apoyo entusiasta de diversas fuentes. Los gerentes la consideran como un medio promisorio para enfrentar el estancamiento en la productividad. Los trabajadores la ven también como un medio

de mejorar las condiciones laborales y la productividad y como un medio para justificar salarios más altos.

### 1.2.5 Tipos

- **Motivación Intrínseca**

Surge dentro del sujeto, obedece a motivos internos. Necesidad de hacer bien las cosas para satisfacción propia.



- **Motivación Extrínseca**

Se estimula desde el exterior, ofreciendo recompensas.

Las personas actúan por diferentes motivaciones. Si sabemos cuáles son y se asignan tareas en función a éstas, aprovecharemos mejor los potenciales del personal en las compañías y aumentaremos su productividad.



Se han establecido diversas motivaciones (necesidades) que actúan como fuerzas de impulsos, que incluso mantienen o modifican el temperamento y el

carácter. No obstante, se ha observado que las más frecuentes en el ambiente laboral son las siguientes:

**-Motivación por Logro:** La motivación por logro es un impulso por vencer desafíos, avanzar y crecer. No experimenta una sed de dinero particularmente fuerte y aunque puede adquirir riquezas en su esfuerzo por alcanzar el triunfo. Trabaja gracias a su deseo de vencer obstáculos, alcanzar metas y ser útiles a otros.

**-Motivación por Competencia:** La motivación por competencia es un impulso para realizar un trabajo de gran calidad. Los colaboradores que siguen esta motivación se esfuerzan por obtener un gran dominio de su trabajo y crecimiento profesional. Generalmente, buscan realizar buenas labores debido a la satisfacción interna que obtienen de ello. Al realizar una tarea excelente, perciben una profunda alegría interior por su triunfo. Las personas motivadas por la competencia esperan también que sus colaboradores desarrollen trabajos de gran calidad, y suelen impacientarse cuando éstos realizan trabajos deficientes. De hecho, su impulso por el trabajo bien realizado puede ser tan grande que tienden a hacer caso omiso de la importancia de las relaciones humanas en el empleo.

**-Motivación por Afiliación:** La motivación por afiliación es un impulso que mueve a relacionarse con las personas. Las comparaciones de los trabajadores motivados por el logro o el triunfo con los que se inspiran en la afiliación, mostrarán la manera en que estos dos patrones influyen en la conducta. Los que se interesan por el triunfo, trabajan con mayor ahínco cuando reciben una realimentación específica sobre sus éxitos y fracasos. Sin embargo, las personas que tienen motivaciones de afiliación laboran mejor cuando reciben alguna felicitación por sus actitudes favorables y colaboración. Las personas motivadas por el logro eligen asistentes competentes.

**-Motivación por Autorrealización:** La motivación por autorrealización es un impulso por la necesidad de realización personal, es la tendencia del hombre a ser lo que puede ser, a utilizar y aprovechar plenamente su capacidad y su potencial. Esta necesidad se manifiesta a través del descubrimiento del yo real y se satisface por

medio de su expresión y desarrollo. Evidentemente, cada persona siente la necesidad de manifestar de una forma específica su propio yo, y por lo tanto, la tendencia a la autorrealización motiva comportamientos muy diversos, todos ellos dirigidos a un aprovechamiento de las propias capacidades. En otras ocasiones, los individuos suelen presentar ciertas características psicológicas básicas similares, lo cual permite formular postulados de validez general respecto a cómo se manifiesta esta tendencia fundamental hacia la autorrealización. El entorno sociocultural en que vivimos favorece la activación de dicha necesidad.

### **1.3 Ciclo Motivacional**

El ciclo motivacional comienza cuando surge una necesidad. Ésta es una fuerza dinámica y persistente que origina comportamiento. Cada vez que aparece una necesidad, ésta rompe el estado de equilibrio del organismo y produce un estado de tensión, insatisfacción, inconformismo y desequilibrio que lleva al individuo a desarrollar un comportamiento o acción capaz de descargar la tensión y liberarlo de la inconformidad y del desequilibrio. Si el comportamiento es eficaz, el individuo cubrirá la necesidad y, por ende, descargará la tensión provocada por aquélla. Una vez satisfecha la necesidad, el organismo recobra su estado de equilibrio anterior, su manera de adaptarse al ambiente.

Si enfocamos la motivación como un proceso para satisfacer necesidades, surge lo que se denomina el ciclo motivacional (figura 1.3), cuyas etapas son las siguientes:



**Figura 1.3** Ciclo motivacional

A continuación se describe cada parte del ciclo motivacional:

- **Homeostasis.** Es decir, en cierto momento el organismo humano permanece en estado de equilibrio.
- **Estímulo.** Es cuando aparece un estímulo y genera una necesidad.
- **Necesidad.** Esta necesidad (insatisfecha aún), provoca un estado de tensión.
- **Estado de tensión.** La tensión produce un impulso que da lugar a un comportamiento o acción.
- **Comportamiento.** El comportamiento, al activarse, se dirige a satisfacer dicha necesidad. Alcanza el objetivo satisfactoriamente.
- **Satisfacción.** Si se satisface la necesidad, el organismo retorna a su estado de equilibrio, hasta que otro estímulo se presente. Toda satisfacción es básicamente una liberación de tensión que permite el retorno al equilibrio homeostático anterior.

Sin embargo, para redondear el concepto básico, cabe señalar que cuando una necesidad no es satisfecha dentro de un tiempo razonable, puede llevar a ciertas reacciones como las siguientes:

- Desorganización del comportamiento (conducta ilógica y sin explicación aparente).
- Agresividad (física, verbal, etc.).
- Reacciones emocionales (ansiedad, aflicción, nerviosismo y otras manifestaciones como insomnio, problemas circulatorios y digestivos etc.).
- Alineación, apatía y desinterés.

La satisfacción de algunas necesidades es transitoria y pasajera, lo que equivale a decir que la motivación humana es cíclica: el comportamiento es casi un proceso continuo de solución de problemas y satisfacción de necesidades, a medida que van apareciendo.

## **1.4 Teorías Motivacionales**

### **1.4.1 Teoría de Maslow**

El doctor Abraham Maslow (1954) postuló que la motivación humana constituía una jerarquía de cinco necesidades, desde las necesidades fisiológicas básicas hasta las necesidades más altas de la realización personal. Según Maslow, las personas tendrán motivos para satisfacer cualquiera de las necesidades que les resulten más predominantes, o poderosas, en un momento dado. El predominio de una necesidad dependerá de la situación presente de la persona y de sus experiencias recientes. A partir de las necesidades físicas, que son las básicas, se debe ir satisfaciendo cada necesidad, antes de que la persona desee satisfacer la necesidad del siguiente nivel superior. En la Figura 1.4 se muestra la pirámide de las necesidades de Maslow.



**Figura 1.4** Pirámide de Maslow

- **Fisiológicas (o primarias):** Las necesidades primarias son aquellas indispensables para la conservación de la vida: alimentarse, respirar, dormir, abrigo, etc. Monopolizan el comportamiento del recién nacido y predominan en el adulto sobre las demás necesidades humanas, cuando no se satisfacen. Son las necesidades relacionadas con la subsistencia y existencia del individuo. Aunque son comunes a todos los individuos, requieren diferentes grados de satisfacción individual.
- **De Seguridad:** El hombre desea estar, en la medida de lo posible, cubierto de contingencias futuras; requiere sentir seguridad en el futuro aprovisionamiento de satisfactores, para él y para su familia. Las necesidades de seguridad tienen gran importancia, ya que en la vida organizacional las personas dependen de la organización, y las decisiones administrativas arbitrarias o las decisiones inconsistentes o incoherentes pueden provocar incertidumbre o inseguridad en las personas en cuanto a su permanencia en el trabajo.
- **Sociales:** Están relacionadas con la vida del individuo en sociedad, junto a otras personas. Son las necesidades de asociación, participación, aceptación por parte de los colegas, amistad, afecto y amor. Surgen en el comportamiento cuando las necesidades elementales (fisiológicas y de seguridad) se hallan relativamente satisfechas. Cuando las necesidades sociales no están suficientemente satisfechas, la persona se torna reacia, antagónica y hostil

con las personas que la rodean. La frustración de estas necesidades conduce, generalmente, a la desadaptación social y a la soledad. La necesidad de dar y recibir afecto es un motivador importante del comportamiento humano.

- **De Autoestima:** Al hombre le es imprescindible, emocionalmente, darse cuenta que constituye un elemento estimado dentro del contexto de relaciones interpersonales que se instauran dentro de la organización. La satisfacción de estas necesidades conduce a sentimientos de confianza en sí mismo, valor, fuerza, prestigio, poder, capacidad y utilidad. Su frustración puede provocar sentimientos de inferioridad, debilidad, dependencia y desamparo.
- **De Autorrealización:** El ser humano, por su vida en sociedad, requiere comunicarse con sus congéneres, verse hacia el exterior, expresar sus conocimientos y sus ideas; asimismo, requiere trascender, desea dejar huella de su paso en este mundo. Estas necesidades se relacionan con la autonomía, independencia, autocontrol, competencia y plena realización del potencial de cada persona, de los talentos individuales. Las demás necesidades no motivan el comportamiento cuando se han satisfecho; por su parte, las necesidades de autorrealización pueden ser insaciables, puesto que cuanto más recompensas obtenga la persona, más importante se vuelven y deseará satisfacer dichas necesidades cada vez más. No importa qué tan satisfecha este la persona, pues esta siempre querrá más.

#### 1.4.2 Teoría de Herzberg

Herzberg basa su teoría en el ambiente externo y en el trabajo del individuo (enfoque orientado hacia el exterior). Según Herzberg, la motivación de las personas depende de dos factores:

**a) Factores Higiénicos.** Condiciones que rodean al individuo cuando trabaja; comprenden las condiciones físicas y ambientales de trabajo, el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión recibida, el

clima de las relaciones entre las directivas y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades existentes, etc.

Corresponden a la perspectiva ambiental y constituyen los factores que las empresas han utilizado tradicionalmente para lograr la motivación de los empleados. Sin embargo, los factores higiénicos poseen una capacidad muy limitada para influir en el comportamiento de los trabajadores.

La expresión higiene refleja con exactitud su carácter preventivo y profiláctico, y muestra que solo se destinan a evitar fuentes de insatisfacción en el ambiente o amenazas potenciales a su equilibrio. Cuando estos factores son óptimos, simplemente evitan la insatisfacción, puesto que su influencia en el comportamiento no logra elevar la satisfacción de manera sustancial y duradera. Cuando son precarios, producen insatisfacción. Ellos incluyen:

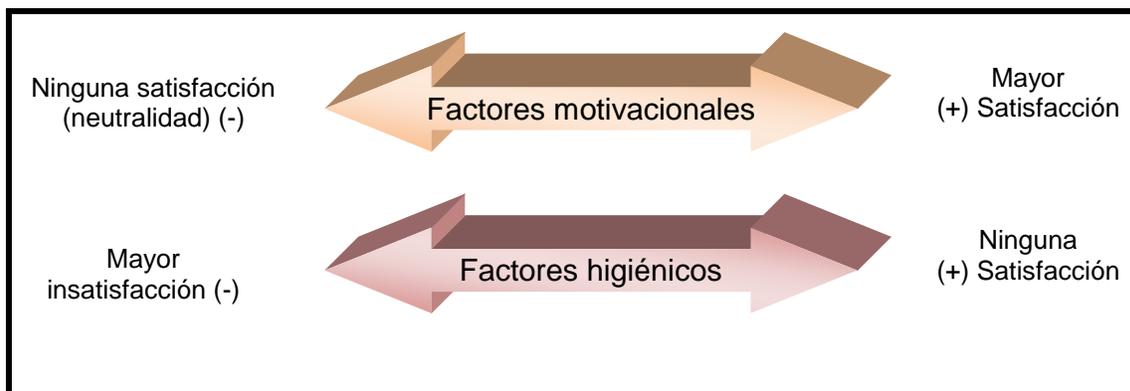
- Condiciones de trabajo y comodidad
- Políticas de la organización y la administración
- Relaciones con el supervisor
- Competencia técnica del supervisor
- Salarios
- Estabilidad en el cargo
- Relaciones con los colegas

Estos factores constituyen el contexto del cargo.

**b) Factores Motivacionales.** Tienen que ver con el contenido del cargo, las tareas y los deberes relacionados con el cargo en sí; producen un efecto de satisfacción duradera y aumento de la productividad hasta niveles de excelencia, es decir, muy por encima de los niveles normales. El término motivación incluye sentimientos de realización, crecimiento y reconocimiento profesional, manifiestos en la ejecución de tareas y actividades que constituyen un gran desafío y tienen bastante significación para el trabajo. Cuando los factores motivacionales son

óptimos, elevan la satisfacción, de modo sustancial; cuando son precarios, provocan la pérdida de satisfacción. Por estas razones, se denominan factores de satisfacción. Constituyen el contenido del cargo en sí e incluyen:

- Delegación de la responsabilidad.
- Libertad de decidir cómo realizar el trabajo.
- Ascensos.
- Utilización plena de las habilidades personales.
- Formulación de objetivos y evaluación relacionada con éstos.
- Simplificación del cargo (llevada a cabo por quien lo desempeña).
- Ampliación o enriquecimiento del cargo (horizontal o verticalmente).



**Figura 1.5** Teoría de los dos factores (los que satisfacen y los que no) como continuos separados.

#### 1.4.3 Teoría de MC. Clelland

David C. Mc.Clelland habla de tres impulsos (poder, Afiliación y logro) tienen gran importancia para la administración para que una empresa funcione bien. Las necesidades de logro son de primordial importancia debido a que cualquier empresa y todos los departamentos de la misma representan grupos de individuos que trabajan juntos para alcanzar metas.

- **Necesidad de poder**

Mc.Clelland y otros investigadores descubrieron que las personas con gran necesidad de poder se preocupan sobre todo por ejercer influencia y control. Generalmente buscan posiciones de liderazgo; son buenos conversadores aunque a veces discuten demasiado; son firmes, extrovertidos, obstinados, exigentes y gozan al enseñar y hablar en público.

- **Necesidad de afiliación**

Las personas con una alta necesidad de afiliación generalmente obtienen satisfacción al sentirse amados y tienden a evitar el dolor de ser rechazados por un grupo social. Es probable que se preocupen por mantener buenas relaciones sociales, por gozar de un sentimiento de intimidad y entendimiento, por mostrarse prestos a consolar y ayudar a los que tienen problemas y por disfrutar la interacción amistosa con los demás.

- **Necesidad de logro**

Las personas con una elevada necesidad de logro tienen un intenso deseo de alcanzar el éxito y un temor igualmente intenso al fracaso. Desean ser retados, se fijan metas moderadamente difíciles (pero no imposibles) y adoptan un enfoque realista ante los riesgos; no es probable que participen en juegos de azar, sino más bien prefieren analizar y evaluar los problemas, asumir responsabilidad personal por la realización de un trabajo, gustan de la retroalimentación específica y rápida sobre cómo se desempeñan, tienden a ser incansables, les gusta trabajar muchas horas, no se preocupan mucho por el fracaso si se presenta y tienden a desear manejarse a sí mismos.

## 1.4.4 Teoría de las Expectativas

- **Víctor H. Vroom**

Uno de los líderes en el desarrollo y explicación de esta teoría es el psicólogo Víctor H. Vroom. Afirmó que las personas estarán motivadas a hacer cosas para alcanzar una meta si creen en el valor de esa meta y si pueden darse cuenta de que lo que harán contribuirá a lograrlas. En cierto modo, se trata de una expresión moderna de lo que Martín Lutero señaló hace siglos cuando dijo que "todo lo que se hace en el mundo, se hace con esperanza".

En mayor detalle, la teoría de Vroom señala que la motivación de las personas para hacer algo estará determinada por el valor que asignen al resultado de su esfuerzo (ya sea positivo o negativo), multiplicado por la confianza que tienen de que sus esfuerzos contribuirán materialmente a la consecución de la meta. En otras palabras, Vroom precisa que la motivación es un producto del valor anticipado que un individuo asigna a una meta y las posibilidades que ve de alcanzarla. Utilizando sus palabras, la teoría de Vroom podría expresarse así:

$$F = E \times V$$

En donde *fuerza* es la fortaleza de la motivación de una persona, *valor* es la fortaleza de la preferencia de un individuo por un resultado y *expectativa* es la probabilidad de que una acción particular produzca un resultado deseado. Cuando una persona es indiferente a la consecución de una meta, se presenta un valor de cero y existe un valor negativo cuando preferiría no alcanzar la meta. Por supuesto, el resultado de cualquiera de estos casos sería una falta de motivación. En el mismo sentido, una persona no tendría motivación para alcanzar una meta si la expectativa fuera cero o negativa. La fuerza ejercida para hacer algo dependerá tanto del valor como de la expectativa.

- **David Nadler y Edgard Lawler**

Según la teoría de las expectativas, las personas deciden su conducta eligiendo de entre varios posibles cursos de acción, basándose en sus expectativas de lo que podrán obtener de cada acto. David Nadler y Edgar Lawler describen cuatro hipótesis sobre la conducta en las organizaciones, en las cuales se basa el enfoque de las expectativas:

- La conducta es determinada por una combinación de factores correspondientes a la persona y factores del ambiente.
- Las personas toman decisiones conscientes sobre su conducta en la organización.
- Las personas tienen diferentes necesidades, deseos y metas.
- Las personas optan por una conducta cualquiera con base en sus expectativas de que dicha conducta conducirá a un resultado deseado.

Estos supuestos son la base llamado modelo de las expectativas, que consta de tres componentes fundamentales:

**1. Las expectativas del desempeño-resultado.** Las personas esperan ciertas consecuencias de su conducta. A su vez, estas expectativas afectan su decisión en cuanto a cómo comportarse.

**2. Valencia.** El resultado de una conducta concreta tiene una valencia, o poder para motivar, concreta, que varía de una persona a otra.

**3. Las expectativas del esfuerzo-desempeño.** Las expectativas de las personas en cuanto al grado de dificultad que entraña el buen desempeño afectarán las decisiones sobre su conducta. Dada, una elección, las personas tienden a elegir el grado de desempeño que, al parecer, tendrá más posibilidades de lograr un resultado que valoran.

La conducta de una persona dependerá, en cierta medida, de los tipos de resultados. Algunos resultados actúan como **recompensas intrínsecas**; es decir,

recompensas que la persona “siente” directamente. Algunos ejemplos serian el sentimiento de realización, el aumento de amor propio y la satisfacción por desarrollar habilidades nuevas. Por otra parte, un agente externo, por ejemplo un supervisor o grupo de trabajo, es el que ofrece las **recompensas extrínsecas**, como los bonos, alabanzas o ascensos. Un mismo grado de desempeño puede estar ligado a una serie de resultados intrínsecos y extrínsecos, y cada uno tendrá su propia valencia. “Si me desempeño mejor, obtendré una remuneración más alta, me notará mi supervisor, me amará más mi cónyuge y me sentiré mejor conmigo mismo”. Algunos de estos resultados incluso podrían tener valencia debido a que la persona espera que la lleven a otros resultados. “Si mi supervisor nota la calidad de mi trabajo, quizá me conceda un ascenso”.

#### 1.4.5 Teoría ERG

Clayton Alderfer estaba de acuerdo con Maslow en que la motivación de los trabajadores se podía calibrar con base en una jerarquía de necesidades. Las primeras letras de cada una de las categorías, en inglés, forman las siglas ERG. Algunas investigaciones arrojan que los propios trabajadores tienden a clasificar sus necesidades de manera muy similar a la de Alderfer.

Sin embargo, la teoría ERG difiere de la de Maslow en dos puntos básico:

##### 1. Alderfer descompuso las necesidades en solo tres categorías:

- Necesidades existenciales (las mencionadas por Maslow).
- Necesidades de relación (relaciones interpersonales).
- Necesidades de crecimiento (creatividad personal).

2. Alderfer señaló que cuando las necesidades superiores se ven frustradas, las necesidades inferiores volverán, a pesar que ya estaban satisfechas. Consideraba que las personas subían y bajaban por la pirámide de las necesidades, de tiempo en tiempo y de circunstancia en circunstancia.

Las primeras letras de cada una de las categorías, en inglés, forman las siglas ERG. Algunas investigaciones arrojan que los propios trabajadores tienden a clasificar sus necesidades de manera muy similar a la de Alderfer.

#### 1.4.6 Teoría de la Equidad

Se basa en el supuesto de que un factor central para la motivación en el trabajo es la evaluación individual en cuanto a la equidad y la justicia de la recompensa recibida. El término equidad se puede definir como la proporción que guardan los insumos laborales del individuo (como esfuerzo o habilidad) y las recompensas laborales (como remuneración o ascenso). Según la teoría de la equidad, las personas se sienten motivadas cuando experimentan satisfacción con lo que reciben de un esfuerzo en proporción con el esfuerzo que realizan. Las personas juzgan la equidad de sus recompensas comparándolas con las recompensas que otros están obteniendo por insumos similares o por alguna otra proporción de esfuerzo o recompensa que se les ocurra.

La mayor parte de las explicaciones e investigaciones de la teoría de la equidad giran en torno del dinero como la recompensa más importante del centro de trabajo. Las personas comparan lo que están recibiendo por sus actividades, con lo que otras personas, en situaciones similares, reciben por las suyas. Cuando sienten que existe desigualdad, se desarrolla un estado de tensión en su interior, mismo que tratan de resolver adaptando su conducta en consecuencia.

J. Stacy Adams recibió mucho crédito por la formulación de la teoría de la equidad (o inequidad). Los aspectos elementales de la teoría de la equidad pueden expresarse así:

$$\frac{\text{Resultados de una persona}}{\text{Insumos de una persona}} = \frac{\text{resultados de otra persona}}{\text{insumos de otra persona}}$$

Debe haber un balance de la relación de resultados/insumos para una persona en comparación con otra.

#### 1.4.7 Teoría del Reforzamiento

Ligada al psicólogo B. F. Skinner y sus seguidores, muestra que las consecuencias de la conducta pasada afectan los actos futuros, mediante un proceso de aprendizaje cíclico. El proceso se puede expresar así:



Con esta idea, la conducta voluntaria de la persona (respuesta) ante una situación o circunstancia (estímulo) es la causa de consecuencias específicas. Si dichas consecuencias son positivas, la persona, en el futuro, tenderá a tener respuestas similares en situaciones similares. Si dichas consecuencias son desagradables, la persona tenderá a alterar su conducta con objeto de evitarlas.

Modificación de la conducta: la modificación de la conducta aplica la teoría del reforzamiento con el propósito de cambiar el comportamiento humano.

#### 1.4.8 Teoría de las Metas

La teoría de las metas se centra en el proceso de establecer metas. Según Edwin Locke, el psicólogo, la propensión natural que tienen los humanos a establecer metas y a luchar por alcanzarlas sólo servirá si la persona entiende y acepta una meta específica. Es más, los trabajadores no estarán motivados si no poseen –y si saben que no poseen- las habilidades necesarias para alcanzar la meta. Así pues, según la teoría de las metas las personas están motivadas cuando se comportan de manera que las impulsa hacia ciertas metas claras, las cuales aceptan y pueden tener la esperanza razonable de alcanzar.

Christopher Earley y Christine Shalley describen el proceso para establecer metas en términos de las cuatro fases que sigue el reforzamiento de una persona:

1. Establecer una norma que se alcanzará.
2. Evaluar si se puede alcanzar la norma.
3. Evaluar si la norma se ciñe a las metas personales.
4. La norma es aceptada, estableciéndose así la meta, y la conducta se dirige hacia la meta.

Los empleados necesitan retroalimentación exacta sobre su desempeño para poder adaptar sus métodos laborales cuando resulta necesario y para que aliente su perseverancia en el trabajo para alcanzar las metas.

#### **1.4.9 Teoría de Douglas McGregor**

Douglas Mc.Gregor, uno de los más influyentes teóricos del comportamiento en la teoría de las organizaciones, se preocupó por distinguir dos concepciones opuestas de administración, basadas en ciertos presupuestos acerca de la naturaleza humana: la tradicional (a la que determino teoría X) y la moderna (a la que llamo teoría Y).

##### **1. Concepción tradicional de la administración: Teoría X**

Se basa en ciertas concepciones, premisas erróneas y distorsionadas acerca de la naturaleza humana, las cuales predominaron durante décadas en el pasado:

- La motivación primordial del hombre son los incentivos económicos (salario).
- Como estos incentivos son controlados por la organización, el hombre es un agente pasivo que requiere ser administrado, motivado y controlado por ella.
- Las emociones humanas son irracionales y no deben inferir el propio interés del individuo.
- Las organizaciones pueden y deben planearse, de manera que neutralicen y controlen los sentimientos y las características imprevisibles.

-El hombre es perezoso por naturaleza y debe ser estimulado mediante incentivos externos.

-En general, los objetivos individuales se oponen a los de la organización por lo cual es necesario un control rígido.

## **2. Nueva concepción de la administración: Teoría Y**

Se basa en un conjunto de supuestos de la teoría de la motivación humana:

-El esfuerzo físico o mental en un trabajo es tan natural como jugar o descansar. El hombre común no siente que sea desagradable trabajar. De acuerdo con ciertas condiciones controlables, el trabajo puede ser una fuente de satisfacción (y debe realizarse voluntariamente) o una fuente de castigo (y debe evitarse, en lo posible).

-El control externo y las amenazas de castigo no son los únicos medios para lograr que las personas se esfuercen por alcanzar los objetivos organizacionales. El hombre debe autodirigirse y autocontrolarse para ponerse al servicio de los objetivos que se le confían.

-Confiar objetivos a una persona, a un empleado, o asignar, es una manera de premiar, asociada con su alcance efectivo. Las recompensas más significativas como la satisfacción de las necesidades del ego o de autorrealización, son productos directos de los esfuerzos dirigidos a conseguir los objetivos organizacionales.

-En ciertas condiciones, el hombre común aprende no sólo a asumir responsabilidades, sino también a aceptarlas. En general, la evasión de la responsabilidad, la falta de ambición y el énfasis en la seguridad personal son consecuencia de la experiencia individual, y no características humanas inherentes y universales.

-La capacidad de desarrollar un alto grado de imaginación e ingenio en la solución de problemas organizacionales se encuentra en la mayoría de la población, no en una minoría.

Es evidente que estos dos conjuntos de supuestos difieren esencialmente entre sí. La teoría X es pesimista, estática y rígida. De acuerdo con ella, el control es fundamentalmente externo; es decir, el superior lo impone al subordinado. Por el contrario, la teoría Y es optimista, dinámica y flexible, con el acento puesto en la auto dirección y en la integración de las necesidades individuales a las demandas organizacionales. No cabe duda que cada uno de estos conjuntos funciones y actividades administrativas.

#### **1.4.10 Teoría Z**

Recientemente, Ouchi (1982) publicó un libro acerca de la concepción japonesa de administración y su empleo exitoso en las empresas norteamericanas. A esta concepción oriental dio el nombre de teoría Z, parafraseando la contribución de Mc Gregor. Al analizar el cuadro cultural de Japón –valores, estilos y costumbres característicos-. Ouchi muestra que la productividad es más una cuestión de administración de personas que de tecnología, de gestión humana sustentada en filosofía y cultura organizacional adecuadas, que de enfoques tradicionales basados en la organización.

En Japón, el proceso decisorio es participativo y consensual se consulta a todo equipo y debe llegarse a un consenso-, producto de una larga tradición de participación y vinculación de los miembros en la vida de la organización. Allá el empleo es vitalicio; existe estabilidad en el cargo y la organización funciona como una comunidad unida estrechamente por el trabajo en equipo. En consecuencia, la productividad es una cuestión de organización social: la mayor productividad no se consigue a través de un trabajo más pesado, sino de una visión cooperativa asociada a la confianza. Al contrario de lo que ocurre en otros países donde hay una relación de desconfianza entre el sindicato, el gobierno y la administración de las empresas, la teoría Z destaca el sentido de responsabilidad comunitaria como base de la cultura organizacional.

## 1.5 Desarrollo Organizacional

### 1.5.1 Concepto

En el fondo el D.O es la aplicación de las técnicas de la ciencia del comportamiento para mejorar la salud y eficacia de las organizaciones mediante la habilidad de las personas para enfrentar los cambios ambientales, mejorar las relaciones internas e incrementar la capacidad de solucionar problemas.

### 1.5.2 Objetivos

1. Aumentar el nivel de confianza y apoyo entre los miembros de la organización.
2. Aumentar la confrontación de los problemas empresariales en el interior de los grupos y entre los grupos.
3. Crear un ambiente en el que la autoridad que otorga el cargo se incremente por la autoridad basada en el conocimiento y la habilidad social.
4. Incrementar la apertura de las comunicaciones verticales, laterales y diagonales.
5. Incrementar el nivel de entusiasmo y satisfacción personal en la empresa.
6. Buscar soluciones sinérgicas a los problemas.
7. Incrementar la responsabilidad individual y la responsabilidad grupal en la planeación y la implementación.

### 1.5.3 Características

-**Focalización en toda la organización:** el D.O toma la organización como un todo para que el cambio sea efectivo.

**-Orientación sistémica:** se orienta a las interacciones de las diversas partes de la organización, a las relaciones laborales entre las personas y la estructura y los procesos organizacionales.

**-Agente de cambio:** utiliza uno o más agentes de cambio: personas que desempeñan el papel de estimular y coordinar el cambio dentro de un grupo o dentro de la organización.

**-Solución de problemas:** no sólo analiza los problemas en teoría, sino que hace énfasis en las soluciones; focaliza los problemas reales, no los artificiales, utilizando la investigación-acción, que es su característica fundamental.

**-Aprendizaje experimental:** los participantes aprenden a resolver experimentalmente en el ambiente de entrenamiento los problemas que deben enfrentar en el trabajo. Los participantes analizan y discuten su propia experiencia y aprenden de ésta.

**-Procesos grupales:** el D.O se basa en procesos grupales, como discusiones en grupo, debates, conflictos intergrupales y procedimientos de cooperación. Se observa un esfuerzo para mejorar las relaciones interpersonales, abrir los canales de comunicación, construir confianza y estimular la responsabilidad entre las personas.

**-Retroalimentación:** el D.O busca proporcionar retroalimentación a los participantes para que fundamenten sus decisiones en datos concretos.

**-Orientación situacional:** el procedimiento del D.O no es rígido, ni inmutable, sino situacional y orientado hacia la contingencia. Es flexible y pragmático, y adapta las acciones a las necesidades específicas y particulares. Los participantes analizan las diversas alternativas y no se basan en una única manera de plantear los problemas.

**-Desarrollo de equipos:** construir mejores equipos de trabajo en la organización.

### **1.5.4 Importancia**

La importancia que se le da al Desarrollo Organizacional se deriva de que el recurso humano es decisivo para el éxito o fracaso de cualquier organización. En consecuencia su manejo es clave para el éxito empresarial y organizacional en general, comenzando por adecuar la estructura de la organización (organigrama), siguiendo por una eficiente conducción de los grupos de trabajo (equipos y liderazgo) y desarrollando relaciones humanas que permitan prevenir los conflictos y resolverlos rápida y oportunamente cuando se tenga indicios de su eclosión.

Específicamente el Desarrollo Organizacional abordará, entre otros muchos, problemas de comunicación, conflictos entre grupos, cuestiones de dirección y jefatura, cuestiones de identificación y destino de la empresa o institución, el cómo satisfacer los requerimientos del personal o cuestiones de eficiencia organizacional.

Sin embargo, es necesario tener presente que la única forma de cambiar las organizaciones es a través de cambiar su "cultura", es decir, cambiar los sistemas de vida, de creencias de valores y de formas aceptadas de relaciones entre las personas. Además de lograr que las personas tengan una conciencia de pertenencia, de ser efectivamente miembros de la institución.

### **1.5.5 Calidad de Vida Laboral**

Para alcanzar calidad y productividad, las empresas deben de contar con personas motivadas para desempeñar los trabajos que les asignan, y recompensarlas de manera adecuada por su contribución. En consecuencia, la competitividad organizacional se halla relacionada por obligación con la calidad de vida en el trabajo.

La calidad de vida laboral representa el grado de satisfacción de las necesidades de los miembros de la empresa mediante su actividad en ella. La calidad de vida en el trabajo comprende diversos factores, como satisfacción con el trabajo ejecutado, posibilidades de futuro en la organización, reconocimiento por los resultados obtenidos, salario recibido, beneficios ofrecidos, relaciones humanas en el

grupo, ambientes psicológico y físico de trabajo, libertad de decidir, posibilidad de participar, etc. La calidad de vida laboral abarca no sólo los aspectos intrínsecos del cargo, sino también los aspectos extrínsecos. Afecta actitudes personales y comportamientos importantes para la productividad individual, como motivación para el trabajo, adaptabilidad a los cambios en el ambiente de trabajo, creatividad y voluntad de innovar o aceptar los cambios.



La calidad de vida en el trabajo resume dos posiciones antagónicas: por un lado, la reivindicación de los empleados en cuanto al bienestar y la satisfacción de los empleados en cuanto al bienestar y la satisfacción en el trabajo; por otro, el interés de las empresas respecto de los efectos potenciadores sobre la productividad y la calidad.

El desempeño de cargos y el clima organizacional representan factores importantes en la determinación de la calidad de vida laboral.

### **1.5.6 Clima Organizacional**

El concepto motivación (en el nivel individual) conduce al de clima organizacional (en el nivel organizacional). Los seres humanos están obligados a adaptarse continuamente a una gran variedad de situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener un equilibrio emocional. Esto puede definirse como estado de adaptación, el cual se refiere no sólo a la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también a la necesidad de pertenecer a un grupo social, necesidad de autoestima y de autorrealización. La imposibilidad de satisfacer

estas necesidades superiores causa muchos problemas de adaptación. Puesto que la satisfacción de ellas depende de otras personas en especial de aquellas que tienen autoridad, es importante que la administración comprenda la naturaleza de la adaptación o desadaptación de las personas.



La adaptación varía de una persona a otra y en el mismo individuo, de un momento a otro. Una buena adaptación denota "salud mental". Una manera de definir salud mental es describir las características de las personas mentalmente sanas. Esas características básicas son:

1. Sentirse bien consigo mismas.
2. Sentirse bien con respecto a los demás.
3. Ser capaces de enfrentar por sí mismas las exigencias de la vida.

Esto explica el nombre de clima organizacional dado al ambiente interno existente entre los miembros de la organización, el cual está estrechamente ligado al grado de la motivación de los empleados. Cuando tienen una gran motivación, el clima motivacional permite establecer relaciones satisfactorias de animación, interés, colaboración, etcétera. Cuando la motivación es escasa, ya sea por frustración o por impedimentos para la satisfacción de necesidades, el clima organizacional tiende a enfriarse y sobreviven estados de depresión, desinterés, apatía, descontento, etcétera, hasta llegar a estados de agresividad, agitación, inconformidad, etc., característicos de situaciones en que los empleados se enfrentan abiertamente contra la empresa (caso de huelgas, mítines, etc.).

Atkinson que estudia el comportamiento motivacional teniendo en cuenta los determinantes ambientales de motivación. Este modelo parte de las siguientes premisas:

1. Los individuos tienen ciertos motivos o necesidades básicas que representan comportamientos potenciales que solo influyen en el comportamiento cuando son provocados.

2. Provocar o no estos comportamientos depende de la situación o del ambiente percibido por el individuo.

3. Las propiedades particulares del ambiente sirven para estimular o provocar determinados motivos. Es decir, un motivo específico sólo influirá en el comportamiento cuando sea provocado por la influencia ambiental apropiada.

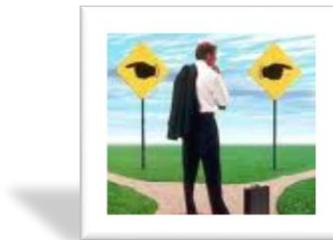
El concepto clima organizacional comprende un espacio amplio y flexible de la influencia ambiental sobre la motivación. “El clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que:

- a) Perciben o experimentan los miembros de la organización.
- b) Influyen en su comportamiento.

El clima organizacional se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de la organización, está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, aquellos aspectos de la organización que desencadenan diversos tipos de motivación entre los miembros. Por consiguiente, es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación de la moral de los miembros, y desfavorable cuando no logra satisfacer esas necesidades. El clima organizacional influye en el estado motivacional de las personas, y viceversa.

### 1.5.7 Cambio Organizacional

El mundo moderno se caracteriza por un ambiente que cambia constantemente. El ambiente general que rodea las organizaciones es dinámico en extremo y exige de ellas una gran capacidad de adaptación como condición primordial para sobrevivir. El D.O es una respuesta a tales cambios. El mundo moderno se caracteriza por cambios rápidos, constantes y progresivos. Las transformaciones científicas, tecnológicas, económicas, sociales, políticas, etc., actúan e influyen en el desarrollo y en el éxito de las empresas en general, ya sea industriales, de servicios, organizaciones públicas, hospitales, bancos, universidades, etc.



El proceso de cambio organizacional comienza cuando surgen fuerzas que crean la necesidad de establecer transformaciones en una o varias secciones de la organización. Estas fuerzas pueden ser exógenas o endógenas a la organización.

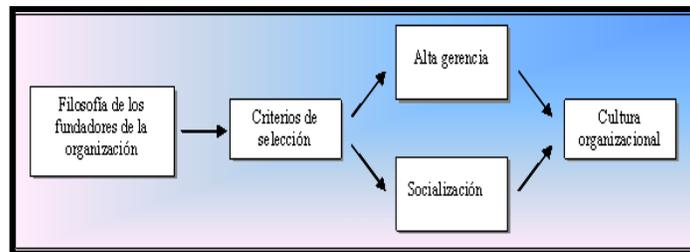
**1. Las fuerzas exógenas**, provienen del ambiente, como nuevas tecnologías, cambios en los valores de la sociedad o nuevas oportunidades o limitaciones del ambiente (económico, político, legal y social). Estas fuerzas externas generan la necesidad de introducir cambios en el interior de la empresa.

**2. Las fuerzas endógenas**, que crean la necesidad de cambiar las estructuras y el comportamiento, provienen del interior de la organización y son producto de la interacción de sus participantes y de las tensiones provocadas por la diferencia de objetivos e intereses.

## 1.5.8 Cultura Organizacional

La única manera de cambiar las organizaciones es transformar su “cultura”, esto es, cambiar los sistemas dentro de los cuales trabajan y viven las personas. La cultura organizacional expresa un modo de vida, un sistema de creencias, expectativas y valores, una forma particular de interacción y de relación de determinada organización. Cada organización es un sistema complejo y humano que tiene características, cultura y sistema de valores propios. Todo este conjunto de variables debe observarse, analizarse e interpretarse continuamente. La cultura organizacional influye en el clima existente en la organización.

En la figura 1.6, se muestra la forma en que se construyen las culturas organizacionales.



**Figura 1.6** Cultura organizacional.

- Tipos de cultura organizacional

Dentro de los tipos de cultura organizacional pueden ser mencionados los siguientes:

**-Cultura predominante:** es aquella cultura que muestra o expresa los valores centrales que comparte la gran mayoría de los miembros de la organización. Cuando se habla de cultura organizacional se habla de cultura dominante.

**-Subcultura:** son culturas que reflejan problemas, situaciones y experiencias que comparten sus miembros.

Si las organizaciones no tienen una cultura dominante y sólo estuvieran compuestas por numerosas subculturas, el valor de la cultura organizacional como

variable independiente decrecería bastante porque no existiría una interpretación uniforme de la conducta considerada como aceptable o inaceptable.

- Características

Entre las características principales, se pueden mencionar:

**-Identidad de sus miembros:** es el grado en que los trabajadores se identifican con la organización como un todo y no sólo con su tipo de trabajo.

**-Énfasis en el grupo:** las actividades de trabajo se organizan en relación a grupos y no a personas.

**-Enfoque hacia las personas:** las decisiones de la administración toman en consideración las repercusiones que los resultados tendrán en los miembros de la organización.

**-La integración de unidades:** se instruye que las unidades de la organización trabajen de manera coordinada e independiente.

**-El control:** establece el uso de reglas, procesos y supervisión para el control de la conducta de los individuos.

**-Tolerancia al riesgo:** es el grado que se le permite a los empleados para que sean innovadores, arriesgados y agresivos.

**-Los criterios para recompensar:** ¿cómo se distribuyen las recompensas?; entre los que podemos mencionar el aumento de sueldos y ascensos de acuerdo con el rendimiento del empleado.

**-El perfil hacia los fines o los medios:** en que forma la administración obtiene una visión de los resultados o metas y no hacia las técnicas o procesos usados para alcanzarlos.

**-El enfoque hacia un sistema abierto:** el grado en que la organización controla y contesta a los cambios externos.

- Funciones

La cultura organizacional cuenta con varias funciones, entre las cuales se citan las siguientes:

- Gestión Gerencial, flexibilidad, evaluar y modificar el rumbo de la empresa.
- Hacer notorio que lo más importante son los recursos humanos.
- Competitividad e innovación.
- Capacitación permanente, prosperidad y calidad de los resultados.
- Disciplina, horizontalidad, participación, responsabilidad, respeto mutuo, honestidad.
- Formar: líderes, agentes de cambio y personal de relevo.
- Comunicar un sentimiento de identidad a los miembros de la organización.
- Apoyar el compromiso con algo superior al yo mismo.
- Fortalecer la estabilidad del sistema social.
- Facilitar premisas reconocidas y aceptadas para la toma de decisiones.
- Los artefactos culturales, motivan al personal y facilitan la cohesión del grupo y el compromiso con metas relevantes.

- Importancia

La cultura organizacional es la médula de la organización que está presente en todas las funciones y acciones que realizan todos sus miembros. Esta nace en la sociedad, se administra mediante los recursos que la sociedad le proporciona y representa un factor activo que fomenta el desenvolvimiento de esa sociedad.

La cultura determina la forma como funciona una empresa, ésta se refleja en las estrategias, estructuras y sistemas que presenta la misma y puede ser aprendida, evoluciona con nuevas experiencias, y puede ser cambiada para bien si llega a entenderse la dinámica del proceso de aprendizaje.

La referida cultura tiene la particularidad de manifestarse a través de conductas significativas de los miembros de una organización, las cuales facilitan el comportamiento en la misma y se identifican a través de un conjunto de prácticas gerenciales y supervisoras, como elementos de la dinámica organizacional.

La capacitación continua del personal de la empresa es un elemento fundamental para dar apoyo a la creación de un programa orientado al fortalecimiento del sentido de compromiso del personal hacia la empresa, cambiar actitudes y fomentar la comunicación, comprensión e integración de las personas.

Cuando la cultura de una organización está bien sustentada por sus valores, se busca que todos los integrantes de ésta desarrollen una identificación con sus propósitos estratégicos y desplieguen conductas de desarrollo y automotivación.

- Factores que afectan la cultura organizacional

**-La historia y propiedad:** Al entender la propiedad como la responsabilidad, el control de los resultados y de los medios para lograrlos, se dice que una propiedad centralizada de la organización tiende a crear ambiente de poder altos, donde los recursos son controlados. Por su parte, las organizaciones antiguas tienden a ser estructuradas con un alto control y niveles de poder bien concentrados.

**-El tamaño:** Una organización grande tiende a tener una estructura bien definida, controles muy específicos, cada miembro tiene una clara visión de sus responsabilidades. Una compañía pequeña proporciona una mayor flexibilidad, como también un esfuerzo sobresaliente de cada uno de sus miembros.

**-La tecnología:** Esta desempeña un importante papel en el desarrollo de las empresas. En organizaciones con un medio muy cambiante se requiere de fuentes de poder muy claras al igual que de un cierto grado de individualismo para enfrentar estos retos.

**-Metas y objetivos:** Los objetivos de una empresa varían conforme a las estrategias.

**-El personal:** Es un recurso de mucha importancia. La posibilidad de cambiar la cultura de una organización dependerá de las características que posean sus miembros. Significa que cada persona acepta, pero modifica su cultura.

- Valores

Los valores representan la base de evaluación que los miembros de una organización emplean para juzgar situaciones, actos, objetos y personas. Estos reflejan las metas reales, las creencias y conceptos básicos de una organización, así como también la médula de la cultura organizacional.

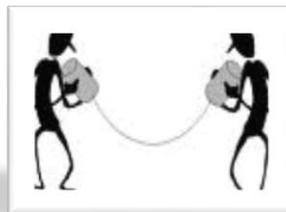
Estos son la base de la cultura organizacional, definen el éxito en términos concretos para los empleados y establecen normas para la organización. Inspiran la razón de ser de cada organización, los objetivos a perseguir y las metas a lograr. Los valores están explícitos en la voluntad de los fundadores de la empresa y en la formalización de la misión y visión de las organizaciones.

### 1.5.9 Comunicación

Las personas no viven aisladas ni son autosuficientes pues se relacionan continuamente con otras personas o con sus ambientes mediante la comunicación. La comunicación implica transferencia de información y significado de una persona a otra. Une a las personas para compartir pensamientos y valores. Las organizaciones no pueden existir ni operar sin comunicación, puesto que ésta es la red que integra y coordina todas sus dependencias.

- Definición

Información transmitida a alguien, con quien entra a compartirse. Para que exista comunicación es necesario que el destinatario de ésta la reciba y la comprenda. La simple transmisión de información, sin recibirla, no es comunicación. Comunicar significa volver común a una o varias personas determinada información.



En el proceso de la comunicación están presentes cinco elementos fundamentales:

- 1. Emisor o fuente.** Persona, cosa o proceso que emite un mensaje para alguien, es decir, hacia un destinatario.
- 2. Transmisor o codificador.** Equipo que conecta sea adecuado y esté disponible en el canal.
- 3. Canal.** Parte del sistema que establece el contacto entre la fuente y el destino, que están físicamente próximos o distantes.
- 4. Receptor o decodificador.** Equipo situado entre el canal y el destino; decodifica el mensaje para hacerlo comprensible al destino.
- 5. Destino.** Persona, cosa o proceso hacia el que se envía el mensaje.

Dado que el proceso de comunicación funciona como un sistema abierto, es común que se presenten ciertos ruidos, es decir, perturbaciones indeseables que tienden a distorsionar, desfigurar o alterar los mensajes transmitidos.

- Barreras a la comunicación.

El proceso de comunicación humana también está sujeto a lluvias y tempestades, pues existen barreras que sirven de obstáculo o resistencia a la comunicación entre las personas. Estas variables intervienen en el proceso de comunicación y lo afectan profundamente, de modo que el mensaje recibido es muy diferente del que fue enviado.

**a) Barreras personales.** Interferencias derivadas de las limitaciones, emociones y valores humanos del individuo.

**b) Barreras físicas.** Interferencias que se presentan en el ambiente donde ocurre la comunicación.

**c) Barreras semánticas.** Limitaciones o distorsiones derivadas de los símbolos utilizados en la comunicación. Las palabras u otras formas de comunicación (gestos, señales, símbolos, etc.) pueden tener sentidos diferentes para las personas que intervienen en el proceso, lo cual puede distorsionar el significado. Las diferencias de lenguaje constituyen barreras semánticas entre las personas.

## 1.6 Liderazgo

### 1.6.1 Definición

- El Líder

Es aquella persona capaz de inspirar y guiar a individuos o grupos. El líder es el modelo para todo el grupo. No debe ser de ningún modo un caudillo, un cabecilla, el líder no adopta algunos valores negativos de estos, es mucho más.

El líder es sencillo, veraz, capaz de trabajar en grupo, capaz de expresar libremente sus ideas, capaz de luchar por sus principios, tiene buenas relaciones humanas, piensa con estrategia, etc.



- Liderazgo

Es la capacidad de inspirar y guiar a individuos o grupos. Liderazgo es el proceso de influir en otros y apoyarlos para que trabajen con entusiasmo en el logro de objetivos comunes. Se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo. Es

el ejercicio de la actividad ejecutiva en un proyecto, de forma eficaz y eficiente, sea éste personal, gerencial o institucional.

El liderazgo implica que haya una persona (líder) que pueda influir y motivar a los demás (seguidores). De ahí que en los estudios sobre liderazgo se haga énfasis en la capacidad de persuasión e influencia. Tradicionalmente, a la suma de estas dos variables se le ha denominado carisma.

### 1.6.2 Importancia

- Es importante por ser la capacidad de un jefe para guiar y dirigir.
- Una organización puede tener una planeación adecuada, control y procedimiento de organización y no sobrevivir a la falta de un líder apropiado.
- Es vital para la supervivencia de cualquier negocio u organización.
- Por lo contrario, muchas organizaciones con una planeación deficiente y malas técnicas de organización y control han sobrevivido debido a la presencia de un liderazgo dinámico.

### 1.6.3 Tipos

**a) Explotador - autoritario:** poca confianza en los subordinados, motivan a las personas mediante el temor, el castigo y a veces con recompensas.

**b) Benevolente - autoritario:** Poca confianza en los subordinados, motivan con recompensas, a veces con temor y castigo, comunicación ascendente, solicitan algunas ideas y opiniones de los subordinados.

**c) Consultivo:** Mucha confianza en los subordinados, usan sus opiniones, motivan con recompensas y a veces aplican castigos, permiten cierta participación, comunicación ascendente y descendente, las decisiones operativas se toman en el nivel inferior.

**d) Grupo participativo:** Confianza total en los subordinados, siempre obtienen sus ideas, opiniones y las usan en forma constructiva, conceden recompensas económicas con base en la participación en grupo, comunicación ascendente, descendente y horizontal.

**e) Líder autocrático:** Ordena y espera obediencia, es dogmático y positivo y dirige mediante la capacidad de retener o conceder recompensas o castigos.

**f) Líder participativo o democrático:** Es el que consulta a los subordinados sobre las acciones y decisiones propuestas y fomenta la participación.

**g) Líder liberal o de rienda suelta (laissez faire):** Hacer y dejar hacer. Otorga a sus subordinados independencia operativa, los líderes dependen de sus subordinados para establecer sus objetivos.

#### 1.6.4 Perfil del Líder

- **Visionario:** anticipa los problemas y detecta oportunidades mucho antes de los demás.

- **Activo:** siempre pasa a la acción. Fija sus objetivos y lucha hasta alcanzarlos.

- **Valiente:** nunca se detiene ante las dificultades. Persevera hasta superar cada uno de los obstáculos que se le presentan en el camino.

- **Entusiasta:** es optimista y les transmite su actitud a los demás.

- **Comunicador:** se hace entender con la palabra y escucha siempre a los demás para detectar necesidades e intentar resolverlas.

- **Honesto:** tiene valores éticos consigo mismo y con los demás.

- **Responsable:** siempre cumple con su palabra, consigo mismo y con los otros.
  
- **Coherente:** un líder tiene que vivir aquello que predica.

### 1.6.5 Características de un Líder

El líder debe tener el carácter de miembro, es decir, debe pertenecer al grupo que encabeza, compartiendo con los demás miembros los patrones culturales y significados que ahí existen.

- La primera significación del líder no resulta por sus rasgos individuales únicos, universales (estatura alta, aspecto, voz, etc.).
- Visualización de escenarios futuros y estrategias.
- Orientación a resultados.
- Innovación / Iniciativa.
- Seguridad en sí mismo / Identidad personal.
- Capacidad de asumir responsabilidades y hacerse cargo de las consecuencias.
- Conservación del espíritu / incremento de respuesta ante condiciones adversas.
- Capacidad de influir en la conducta de otros.
- Dominio de técnicas de interacción social.
- El líder debe organizar, vigilar, dirigir o simplemente motivar al grupo a determinadas acciones o inacciones según sea la necesidad que se tenga. Estas cuatro cualidades del líder, son llamadas también carisma.

Por último, otra exigencia que se presenta al líder es la de tener la oportunidad de ocupar ese rol en el grupo, si no se presenta dicha posibilidad, nunca podrá demostrar su capacidad de líder.

### 1.6.6 Autoliderazgo

Es descubrir y potenciar nuestras fortalezas, pero, al mismo tiempo, reconocer nuestras debilidades e intentar cambiarlas. El gran interrogante es: ¿Cómo hago para

liderar mi propia vida? La respuesta es sencilla de responder y un poco más difícil de realizar. Este interrogante comienza a ser desvelado por cada uno, a través de autodescubrimiento, del ser uno mismo.

-Es la capacidad que todos tenemos de dirigir nuestra propia vida centrándola en nuestro contacto interno y percibiendo nuestras necesidades auténticas.

-Es hacerse responsable de que uno construye su realidad con sus posibilidades y límites, y con el poder de elegir cambiarlo o no.

-Implica fe en uno mismo y autoconocimiento, conciencia del propio poder.

-Es respetar y escuchar los mensajes internos: emocionales, corporales, intelectuales e intuitivos para la toma de decisiones; y recorrer caminos nuevos con determinación y confianza.

-Un autoliderazgo sabio necesita un contacto con la sabiduría interna, una vivencia amorosa hacia sí mismo.

- Implica conciencia de lo sagrado que hay dentro de nosotros y de la necesidad de ser coherente y consecuente con una ética universal que nos convoca a ser íntegros en cada uno de nuestros actos.

- Emprender el autoliderazgo

El arte de ser líder es el arte de ser uno mismo. Cuando una se lidera, se autogobierna, se están manejando las herramientas del conocimiento de sí mismo. El ser humano que se acompaña a sí mismo es el que se hace cargo de su propio ser. El camino hacia el autoliderazgo comienza con una exploración en las profundidades de nuestro yo interior.

- No permitir que la mirada del otro pese en las propias decisiones.

- No ser irresponsable de los que sucede en la propia vida, culpando a otros de lo que nos ocurre.

- Ser conscientes de que nosotros definimos nuestros propios límites.

- Equivocarse es parte del aprendizaje; no somos perfectos.

- Aprendiendo, evolucionamos: es el sentido profundo de nuestro autoliderazgo.

- Cuando repetimos los mismos errores, necesitamos revisar lealtades emocionales a viejos modelos familiares.

- Nuestras emociones y nuestra intuición son aliados indispensables.

- Lo que me molesta del otro o envidia es reflejo de lo que yo no me hago cargo acerca de mí.

- La dignidad no puede ser traicionada ni siquiera por amor.

- Cada uno es lo que sueña. Solo hay que concretarlo.

- Obstáculos del autoliderazgo

Los obstáculos internos que nos impiden progresar son aprendizajes emocionales que actúan de forma inconsciente, automática y compulsiva. Responden a modelos aprendidos que bloquean el flujo natural de nuestro despliegue autónomo y sabio. Muchos factores internos juegan en contra de nosotros y atentan contra las posibilidades de superarnos. Pero, también, existen condicionamientos externos que nos impiden desarrollar al máximo nuestro potencial para autoliderar nuestra propia vida.

Algunos de estos obstáculos son:

- **Influencia de la familia:** los seres queridos pueden restringir la propia imagen y la confianza en uno mismo hasta llegar a impedir que nosotros manejemos nuestra propia vida. Si durante la infancia recibe mensajes negativos, es común que, durante la adultez, sienta falta de confianza para afrontar los problemas y lograr sus objetivos. De todas formas, siempre es posible cambiar, modificar esas creencias negativas incorporando paulatinamente pensamientos positivos que eleven la autoestima.

-**Errores y fracasos:** existe una segunda influencia condicionante a la que todos estamos sujetos: nuestra propia experiencia. Es natural que, en el proceso de aprendizaje, cometamos errores y experimentemos fracasos. Sin embargo, los errores perturban, dejan secuelas. Un fracaso puede ser muy destructivo para nuestro yo. El miedo al fracaso paraliza, impide intentar y representa el obstáculo

interno más grande que debe enfrentar el hombre. Sin embargo, el autoliderazgo es una cuestión de actitud: para que un ser humano logre una actitud saludable hacia los errores y fracasos, debemos considerarlos como oportunidades para desarrollar nuestro liderazgo personal. Debemos aprender que es posible transformar un gran obstáculo interno, como el miedo, en una herramienta para crecer. ¿Cómo se consigue? Pasando a la acción, desafiando el temor y dirigiendo la propia vida.

### 1.6.7 Tendencias actuales de liderazgo

- Coach
  - Definición

El COACH no es más que el líder que se preocupa por planear el crecimiento personal y profesional de cada una de las personas del equipo y del suyo propio. Posee una visión inspiradora, ganadora y trascendente y que mediante el ejemplo, la disciplina, la responsabilidad y el compromiso, orienta al equipo en el caminar hacia esa visión convirtiéndola en realidad, es decir, es un líder que promueve la unidad del equipo, sin preferencias individuales y consolida la relación dentro del equipo para potencializar la suma de los talentos individuales.



- Rol

**-Competencia Humana:** Se refiere a que los coaches creen en personas:

1. Desean ser competentes y obteniendo la ayuda necesaria harán lo posible para ser más competentes aún.
2. Se les debe dar la oportunidad para demostrar su competencia en forma continua.

**-Desempeño Superior:** Los coaches comparten un compromiso hacia el desempeño superior.

#### Características

Las características citadas por Hendricks (1996), son:

**1. Claridad:** Un coach se asegura de la claridad en su comunicación, de otra forma las personas comienzan a fallar o a no hacer nada, o peor aún, comienzan a asumir lo que debe hacerse, lo que siempre cuesta tiempo y dinero.

**2. Apoyo:** Significa apoyar al equipo, aportando la ayuda que necesitan, bien sea información, materiales, consejos o simplemente comprensión.

**3. Construcción de confianza:** Permite que las personas de su equipo sepan que usted cree en ellas y en lo que hacen. Señale éxitos ocurridos. Revise con ellos las causas de tales éxitos y otorguen reconocimiento hacia la excelencia detrás de cada victoria.

**4. Mutualidad:** Significa compartir una visión de las metas comunes. Para asegurarse de lo anterior, debe tomarse el tiempo de explicar en detalle sus metas. Asegúrese que los miembros de su equipo puedan responder preguntas tales como: ¿Por qué esta meta es tan buena para el equipo o para la organizaciones?, o ¿Cuáles pasos deben realizarse para lograr las metas?, ¿Cuándo?

Los coaches realizan muchas tareas: aconsejan, establecen dirección y dan feedback. Indican tareas que desarrollan las habilidades y ayudan a lograr el éxito. Esto último lo realizan anticipando problemas y obstáculos que podrán enfrentar los subordinados, así como proveyendo de los recursos necesarios. Esto significa que les ayuda a evitar el fracaso, igual que al logro del éxito. Removiendo obstáculos y asignando recurso los buenos coaches promueven el éxito.

#### – Funciones

Entre las principales tenemos:

- Liderazgo visionario inspirador.
- Seleccionador de talentos.
- Entrenador de equipos.
- Acompañamiento de vendedores en el campo.
- Consultor del desempeño individual de los vendedores.
- Motivador de desarrollo de carrera.
- Gestor del trabajo en equipo.
- Estrategia innovadora.

- Hot Group

La necesidad de las organizaciones de hoy, no solo está en tener equipos, si no tener equipos “dinámicos”, esto es, Hot Groups. Las organizaciones actuales no necesitan más grupos normales de tarea, necesitan grupos más calientes, dinámicos. La supervivencia de la organización exige flexibilidad y creatividad en la velocidad de la realización de las tareas.

Un grupo caliente es un estado de ánimo plural, no es una unidad estructural; es una actitud compartida dedicada profundamente a su tarea, una actitud que podría contagiar a cualquier grupo, no importa como sean. Los hot groups pueden variar enormemente, sus miembros pueden ser diversos u homogéneos, brillantes o medios, jóvenes o viejos. Los miembros de un hot group son todo menos conformistas, prosperan en la discusión y en el desacuerdo. No necesitan ser compuestos de genios, no tiene que ver la personalidad, profesión, raza, sexo y afiliación política, ya que siempre consideran la distinción y el significado en sus empresas. Los grupos calientes, fueron centrados en ideas y trabajo, no en las relaciones y emociones.

Los hot groups son casi siempre pequeños, para permitir relaciones interpersonales entre sus miembros, por lo general se extienden en el tamaño entre 3 a 30 miembros, aunque los grupos tan numerosos como 30 son raros.

Son casi siempre temporales y relativamente efímeros, comparten la felicidad cuando terminan su trabajo. A diferencia de tantas unidades en organizaciones tradicionales, los hot groups no tratan de garantizar su longevidad, sino que son dedicados a la excelencia, la velocidad y flexibilidad.

Una razón por la que los hot groups son raros es porque crecen solo en las condiciones más especiales. El ambiente dentro de la organización debe ser hospitalario y el ambiente externo debe ser provocativo.

– Características

**-Preocupación Total:** La mayor característica que se distingue de cualquier Hot Group es su preocupación total por su tarea. Los miembros de un Hot Groups piensan en su tarea constantemente. Hablan de ello en todas partes, en cualquier momento. Esto es su prioridad superior con la exclusión de casi todo lo demás.

Los participantes en grupos calientes alcanzan este nivel de preocupación porque sienten que su tarea es enormemente significativa en términos de los desafíos. El desafío puede ser uno de diseño o de puesta en práctica. De una perspectiva de diseño, la tarea debe ser un rompecabezas, uno difícil de solucionar. En términos de puesta en práctica, debe ser una hazaña que pruebe el temple del grupo.

**-Intensidad Intelectual:** Todos los miembros de un Hot Group usan sus cabezas. Los miembros bombean hacia fuera ideas y posibilidades en una tarifa asombrosa.

**-Intensidad Emocional:** Los miembros de los Hot Group son vanidosos con el desafío de su tarea y a menudo con el talento alrededor de ellos, con frecuencia se sacrifican, incluyendo sus propios recursos y relaciones.

– Líderes de Hot Group

**-Individualistas:** Los Hot Groups siempre son formados sobre todo por individualistas que en su misma naturaleza gustan perseguir rutas notablemente independientes en la vida. No es la ambición que los conduce tanto como un espíritu de pregunta. También les gusta demostrar que ellos pueden hacer que otros insisten no puede ser hecho.

**-Revisores:** Hacen todo lo posible cara a los ajustes, donde sus estilos personales inspiran a su gente. A menudo, se resaltan como los líderes de empresas pequeñas, innovadoras o de unidades autónomas dentro de empresas grandes. También son encontrados construyendo organizaciones, conduciendo unidades de servicio especiales en los militares, o iniciando todos los tipos de actividades de estudiante en colegios. Los revisores se muestran grandes en las organizaciones. Sus voces fuertes, aunque no siempre guste, siempre son oídas.

**-Patrones:** Se comportan de manera diferente. Ellos son catalizadores en la formación de Hot Groups. Los patrones protegen y alimentan sus grupos. Ellos por lo general manejan discretamente, a menudo casi sin ser vistos, el entrenamiento, la audiencia, y sugerencias de ofrecimiento. En organizaciones grandes, muchas personas aún no conocen sus nombres, pero realmente los aprecian. Los patrones son en particular valiosos en las organizaciones. Mientras la energía personal de revisores puede provocar pequeños equipos acertados que duran para una generación, los patrones con mayor probabilidad construyen culturas duraderas que rutinariamente apoyan el crecimiento de nuevos grupos calientes.

**-Encargados de la Llama:** Se dedican a la solución de un cierto problema básico, alimentan Hot Groups secuencialmente en todas partes de sus carreras. En la búsqueda de la solución con aquel problema, ellos comprenden que la terminación de una tarea por lo general genera posibilidades nuevas, intrigantes. Los encargados de la llama terminan por alimentar nuevas ideas, nuevas soluciones, y nuevos compañeros en una cadena larga de grupos calientes.

## 1.7 Causas y Efectos por Estrés Laboral

### 1.7.1 Estrés Laboral

El estrés laboral es uno de los problemas de salud más grave que en la actualidad afecta a la sociedad en general, debido a que no sólo perjudica a los trabajadores al provocarles incapacidad física o mental en el desarrollo de sus actividades laborales.

#### – Definición

Desequilibrio percibido entre las demandas profesionales y la capacidad de la persona para llevarlas a cabo, el cual es generado por una serie de fenómenos que suceden en el organismo del trabajador con la participación de algunos estresores los cuales pueden llegar hasta afectar la salud del trabajador.

Un estrés debilitante de las capacidades y valoraciones personales, lo cual lo conducirían a estados de frustración o apatía al trabajo que le impedirían realizarse integralmente y obtener logros en el campo profesional.



#### – Tipos

El trabajador ante una situación de estrés intenta desarrollar una o varias estrategias de afrontamiento, que persiguen eliminar la fuente de estrés. También pueden tratar de evitar la experiencia incidiendo en la situación estresante, en sus propios deseos e inclusive en las expectativas en relación con esa situación.

**1. El episódico:** es aquel que se presenta momentáneamente, es una situación que no se posterga por mucho tiempo y luego que se enfrenta o resuelve desaparecen todos los síntomas que lo originaron. Un ejemplo de este tipo de estrés es el que se presenta cuando una persona es despedida de su empleo.

**2. El crónico:** es aquel que se presenta de manera recurrente cuando una persona es sometida a un agente estresor de manera constante, por lo que los síntomas de estrés aparecen cada vez que la situación se presenta y mientras el individuo no evite esa problemática el estrés no desaparecerá.

- a) Ambiente laboral inadecuado
- b) Sobrecarga de trabajo
- c) Alteración de ritmos biológicos
- d) Responsabilidades y decisiones muy importantes
- e) Estimulación lenta y monótona
- f) Condiciones laborales inadecuadas

– Causas

En la actualidad nos encontramos con personas que dedican la mayor parte de su tiempo al trabajo, viven agobiados y angustiados por buscar la perfección en el área laboral, descuidando aspectos importantes de la vida como la familia y los amigos. Son estas situaciones las que muchas veces llevan a los individuos a ser adictos de su empleo y estas mismas son las que generalmente ocasionan estrés laboral.

Los agentes estresantes pueden aparecer en cualquier campo laboral, a cualquier nivel y en cualquier circunstancia en que se someta a un individuo a una carga a la que no puede acomodarse rápidamente, con la que no se sienta competente o por el contrario con la que se responsabilice demasiado.

El estrés laboral aparece cuando por la intensidad de las demandas laborales o por problemas de índole organizacional, el trabajador comienza a experimentar vivencias negativas asociadas al contexto laboral.

La vida rutinaria ocasiona desánimo, apatía, cansancio, etc. en los individuos miembros de una organización y estos son síntomas del trastorno denominado estrés, por lo que las personas al encontrarse sometidas a situaciones como ésta no desarrollan todo su potencial, el cual queda limitado a hacer únicamente lo que se les ordena impidiéndose de esta forma el pleno desarrollo en el campo laboral.

– Efectos

La exposición a situaciones de estrés no es en sí misma algo "malo" o negativo, solo cuando las respuestas de estrés son excesivamente intensas, frecuentes y duraderas pueden producirse diversos trastornos en el organismo.

– Efectos del estrés laboral sobre la salud

Los estilos de vida actuales son cada día más demandantes, esto lleva al hombre moderno a incrementar notablemente en mucho sus cargas tensionales y esto produce la aparición de diversas patologías.

Un determinado efecto del estrés laboral no se presentará de igual forma en todos los seres humanos y lo que puede ser nocivo para unos será leve para otra.

Está comprobado científicamente que el estrés produce una disminución notable de las defensas en el organismo, por lo que una persona que adolece continuamente estrés está expuesta a sufrir cualquier tipo de enfermedades ocasionadas por bacterias o virus.

- Úlcera por Estrés
- Estados de Shock
- Neurosis Post Traumática
- Dispepsia
- Gastritis
- Ansiedad

-Accidentes

-Frustración

- Efectos del estrés laboral sobre la organización

Cada persona que sufre de estrés está pagando un alto precio por su salud personal, pero también pagan un alto costo la empresa para la cual trabaja trayendo como consecuencia:

-Ausentismo.

-Fluctuación.

-Disminución del rendimiento físico.

Las empresas deben de ser conscientes que los que los miembros de su organización son seres humanos que sienten, sufren enfermedades y tienen un límite, por lo que debe de ponerse atención especial a sus demandas e insatisfacciones ya que esto permitirá mejorar el clima organizacional y esto llevará a obtener mejores resultados en el aspecto social y económico.

### **1.7.2 Adicciones en el Ambito Laboral**

Las adicciones no pueden ser explicadas por la influencia que ejerce un determinado factor, sino que son el resultado de la interacción de varios de ellos: económicos, políticos, sociales etc.

Las adicciones no responden sólo a dependencia a sustancias. Las conductas pueden generar dependencia y hacer depender de ellas la vida del sujeto.



Los factores de riesgo específicos pueden ser:

**1. Factores relacionados con la organización de la producción:** ritmos de trabajo muy intensos (estrés laboral), jornadas de trabajo demasiado prolongadas, rotación horaria, etc.

**2. Factores relacionados con el puesto de trabajo y/o la tarea:** trabajos repetitivos, condiciones climatológicas adversas (demasiado frío o calor), trabajos aislados sin contacto con otros compañeros o superiores, puestos de trabajo asociados a una mayor disponibilidad de sustancias (visitadores médicos), características del puesto y/o profesión (puestos donde el consumo de alcohol y otras drogas forma parte del trabajo) como aquellos que se dedican a las relaciones públicas.

**3. Factores de riesgo relacionados con el ambiente laboral:** conflictividad laboral, inestabilidad laboral, ambiente de gran competitividad, presencia de consumidores de sustancias en el lugar de trabajo, ambientes laborales permisivos que favorecen el consumo de alcohol y otras drogas.

- Nuevas adicciones

Las denominadas nuevas adicciones, como a internet incluyendo redes sociales y otras tecnologías, ludopatía, fago adicción, a la compras o al sexo, son las que más inciden en el clima y la productividad laboral.

Además, la adicción al juego o ludopatía es otra modalidad que incide de manera importante en el descenso de la productividad en el trabajo. Puede generar una simple distracción, pero también al hábito de postergar las tareas para después generar desinterés en las metas laborales e incluso bajar los niveles de creatividad e innovación requeridos.

La adicción a los alimentos o fago adicción comienza a ser también una de las causas directas de ausentismo laboral en empleos que tienen mucho contacto con el público, como escuelas o sistemas de transporte. La fago adicción no sólo genera ausentismo laboral, por problemas gastrointestinales, sino que tiene incidencia en otros problemas de salud como obesidad, diabetes e incluso trastornos alimenticios como bulimia. También es una adicción que genera distracción y falta de coordinación.

La adicción al sexo es un problema que incide en ambientes de trabajo hostiles al desembocar en hostigamientos sexuales y acoso. Las víctimas de este tipo de conducta suelen caer en gran antipatía y desinterés laboral. La hostilidad se ve reflejada en trabajos mal elaborados, nula creatividad e iniciativa. Al mismo tiempo, se relaciona el acoso sexual con ausentismo laboral y accidentes de trabajo.

### **1.7.3 Rotación de Personal o Turnover**

Es el número de trabajadores que salen y vuelven a colocar en relación con el total de la empresa.

En la actualidad uno de los problemas que preocupan a la organización es precisamente el aumento de salidas o pérdidas de recursos humanos, situación que hace necesario compensarlas mediante el aumento de entradas. Es decir, los retiros de personal deben ser compensados con nuevas admisiones, a fin de mantener el nivel de recursos humanos en proporciones adecuadas para que opere el sistema.

Es inevitable cierta cantidad de movilidad por motivos de enfermedad, accidentes, envejecimiento, muerte y una gran variedad de razones personales que producen las separaciones. Algunos de estos mismos factores así como las condiciones económicas y financieras en una organización y en la comunidad ocasionan la terminación del empleo, suspensiones o la movilidad interna.

- Ausentismo

Ausentismo es el término empleado para referirse a las faltas o inasistencias de los empleados al trabajo. En sentido más amplio, es la suma de los periodos en que,

por cualquier motivo, los empleados se retardan o no asisten al trabajo en la organización.

El ausentismo no siempre ocurre por causa del empleado; también puede causarlo la organización, la deficiente supervisión, la superespecialización de las tareas, la falta de motivación y estímulo, las desagradables condiciones de trabajo, la escasa integración del empleado en la organización y el impacto psicológico de una dirección deficiente.

Las personas se arriesgan a salir de sus organizaciones para probar oportunidades mejores en el mercado laboral, aumentando la rotación de personal.

Las personas piden reivindicaciones salariales y mejores beneficios sociales, se vuelven indisciplinadas, faltan al trabajo y llegan retrasadas; aumenta el ausentismo.

#### **1.7.4 Burnout: El Síndrome de Quemarse por el Trabajo**

El Síndrome de Burnout es una forma de acoso en el trabajo muy frecuente en la actualidad. Esta patología es la respuesta o la forma en que el trabajador se adapta a una situación de estrés laboral crónico. El trabajador que sufre *burnout* se ve totalmente desbordado y abatido por todos los problemas que su entorno laboral le está generando y responde a ello con un comportamiento característico que se compone de tres factores básicos:

**-Agotamiento emocional:** la persona que lo sufre tiene la sensación de no poder dar más de sí y que ha llegado al límite de sus posibilidades.

**-Despersonalización:** la persona se distancia de su trabajo y de todo lo relacionado con él, trata a los demás con indiferencia y de forma impersonal. Es frecuente que la persona adopte un estilo irónico o cínico en su actitud hacia las personas.

**-Baja realización personal:** las actividades que la persona realiza en su trabajo pierden el sentido que tenían para él, aparecen los sentimientos de insatisfacción y fracaso profesional.



Junto con estas tres características fundamentales, los trabajadores que sufren esta patología sienten que no pueden controlar la situación, se sienten inseguros y su autoestima se resiente duramente. Pueden mostrarse más irritables e incluso, agresivos y son incapaces de relajarse o concentrarse.

Son frecuentes los trastornos psicossomáticos tales como la fatiga, dolores de cabeza y musculares, problemas de sueño, problemas médicos, etc.

Las personas que llevan años trabajando en situaciones hostiles que están causando el *burnout* suelen tender al aislamiento y la soledad como forma de evitar dicha situación. De hecho, pueden comenzar faltando en ocasiones al trabajo hasta llegar a solicitar amplias bajas laborales.

Este tipo de patología ligada a la vida laboral es diferente del *mobbing* o acoso psicológico donde la persona está sometida a agravios o presiones psicológicas por un grupo o una sola persona de su entorno laboral.

El *burnout* en el trabajo es difícil de identificar y el trabajador puede pasar años sufriendo esta patología sin saberlo. Estas personas pueden ser diagnosticadas de cuadros depresivos o ansiosos debido a la similitud en los síntomas que presentan. La diferencia fundamental es que en el *burnout*, la causa está siempre en la empresa o institución donde el trabajador desarrolla su actividad profesional, y no en la propia persona.

## CAPITULO 2. LA MICROEMPRESA

*Para los hombres de coraje se han hecho las empresas.*

*José De San Martín*

### 2.1 La Empresa

#### 2.1.1 Antecedentes

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.

En la actualidad, las funciones de la empresa ya no se limitan a las mencionadas anteriormente. Al estar formada por hombres, la empresa alcanza la categoría de un ente social con características y vida propias, que favorece el progreso humano –como finalidad principal- 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.

En la vida armonizar los numerosos y en ocasiones divide toda empresa el factor humano es decisivo. La administración establece los fundamentos para lograr armonizar los numerosos y en ocasiones divergentes intereses de sus miembros: accionistas, directivos, empleados, trabajadores y consumidores.

### 2.1.2 Concepto

Grupo social en el que, a través de la administración del capital y el trabajo, se producen bienes y/o servicios tendientes a la satisfacción de las necesidades de la comunidad.

### 2.1.3 Clasificación

DE ACUERDO A  
SU ACTIVIDAD O  
GIRO

- Industriales. La actividad primordial de este tipo de empresas es la producción de bienes mediante la transformación y/o extracción de materias primas. Las industrias, a su vez, son susceptibles de clasificarse en:

a) Extractivas. Cuando se dedican a la explotación de recursos naturales, ya sean renovables o no renovables.

b) Manufactureras. Son empresas que transforman las materias primas en productos terminados, y pueden ser de dos tipos:

1.-Empresas que producen bienes de consumo final. Producen bienes que satisfacen directamente la necesidad del consumidor; estos pueden ser duraderos o no duraderos, suntuarios o de primera necesidad. Verbigracia: productos alimenticios, prendas de vestir, aparatos y accesorios eléctricos, etc.

2.- Empresas que producen bienes de producción. Estas empresas satisfacen preferentemente la demanda de las industrias de bienes de consumo final. Algunos ejemplos de este tipo de industrias son las de productores de: papel, materiales de producción, maquinaria pesada, maquinaria ligera, productos químicos, etc.

- Comerciales

Son intermediarias entre productor y consumidor; su función primordial es la compra-venta de productos terminados.

Pueden clasificarse en:

Mayoristas. Cuando efectúan ventas en gran escala a otras empresas (minoristas), que a su vez distribuyen el producto directamente al consumidor.

Minoristas o detallistas. Las que venden productos al menudeo, o en pequeñas cantidades, al consumidor.

Comisionistas. Se dedican a vender mercancía que los productores les dan a consignación, percibiendo por esta función una ganancia o comisión.

- Servicio

Como su denominación lo indica, son aquellas que brindan un servicio a la comunidad y pueden tener o no fines lucrativos.

Las empresas de servicios pueden clasificarse en:

A. Transporte.

B. Turismo.

C. Instituciones financieras.

D. Servicios públicos varios:

- Comunicaciones.

- Energía.

- Agua.

E. Servicios privados varios.

- Asesoría.

- Diversos servicios contables, jurídicos, administrativos.

- Promoción y ventas.

- Agencias de publicidad.

F. Educación.

G. Salubridad (hospitales).

H. Finanzas, seguros.



### 2.1.4 Elementos

**-Dueño:** es quien tiene la propiedad de la empresa. El que ha arriesgado su dinero para que ella exista. Cuando pertenece a una sola persona se le denomina de "propiedad individual" o de "persona física".

Si pertenece a varias personas se denomina “sociedad” y en su nombre se indica el tipo de sociedad de que se trate.

**-Trabajadores y empleados:** son todas las personas que llevan a cabo las actividades de la empresa, desde el ayudante menor hasta el dueño o gerente que dirige o coordina las operaciones.

**-Materiales:** la clasificación general de los materiales es la siguiente: material permanente o fijo, con el que se transforma los productos a comercializar o con el que presta los servicios y se conoce como “activo fijo”. El “inventario” es el material transformado cuya permanencia es temporal en la empresa y cuyo destino es la venta.

**-Obligaciones:** las empresas al operar adquieren obligaciones, por ejemplo. Pago de impuestos, registros, asistencia médica a sus trabajadores, etc. O porque toman créditos que se comprometen a pagar en tiempos determinados. Hay también personas obligadas con la empresa cuando deben pagarle a esta con algún servicio.

**-Utilidades:** es el fin primordial de la empresa. Una empresa que no tiene utilidades no cumple su objetivo.

### **2.1.5 Que hacen las Empresas**

La empresa al establecerse define qué va a hacer y con qué medios y recursos lo va a hacer. El qué y el cómo hacer en las empresas consta de tres elementos principales.

**-Calidad:** comprende las cualidades propias de la operación. El hacerlo bien con los medios y recursos adecuados. Comprende desde la adquisición de los materiales que se van a transformar y vender, el esfuerzo del personal, los servicios de operación y la venta del producto.

**-Cantidad:** comprende los volúmenes de operación para los cuales está condicionado el negocio.

**-Tiempo:** en que debe realizarse la operación. La lentitud baja la productividad, en tanto que la rapidez aumenta el volumen de operación.

## **2.2 Elementos de la Microempresa**

Ahora bien, teniendo la noción de lo que es Empresa, se explicara en los siguientes puntos lo que es una microempresa.

### **2.2.1 Definición**

La microempresa es una organización que produce y distribuye bienes y servicios para satisfacer alguna necesidad de la comunidad y obtener un beneficio económico.

La microempresa tiene la capacidad de contribuir al desarrollo, al acelerar la generación de empleos y al incrementar el ingreso familiar. Tiene la ventaja de aprovechar los recursos internos que existen en las áreas rurales y en los pequeños centros urbanos.

### **2.2.2 Características**

Para la mayoría de las familias el establecimiento y desarrollo de una microempresa, provoca todas las alegrías, preocupaciones e incógnitas que representa el nacimiento y desarrollo de un hijo. Y no es para menos, dado el provecho económico y los riesgos que estos proyectos pueden significar. En muchos casos, se trata de la fuente donde una familia puede obtener recursos para vivir honestamente, a pesar de la crisis financiera y la caída del poder adquisitivo. Con frecuencia también es el medio para mantener el arraigo en el lugar de origen.

En los diferentes niveles de la sociedad, ya sea el sector político institucional, en las organizaciones del sector privado, existe la convicción de que a todos les conviene el desarrollo de este tipo de empresas.

Algunas características que comparten las microempresas son las siguientes:

- Tienen entre 0 y 10 trabajadores (independientemente de que el negocio se dedique a la industria, al comercio o los servicios).
- Su organización es de tipo familiar.
- El dueño es quien proporciona el capital.
- Es dirigida y organizada por el propio dueño.
- Generalmente su administración es empírica.
- El mercado que domina y abastece es pequeño, ya sea local o cuando mucho regional.
- Su producción no es muy maquinizada.

### **2.2.3 Ventajas y Desventajas**

- Ventajas

Las microempresas son un motor de crecimiento económico y de empleo fundamental para el país.

-Sus necesidades de capital son mínimas, por lo que pueden iniciar y desarrollar un negocio

-Se adaptan con facilidad a los cambios estructurales y tecnológicos; es decir, asimilan con rapidez los cambios.

-Un empresario posee totalmente el capital de la empresa, lo cual le permite una dirección y conducción centralizada de la misma.

-La organización de la empresa puede cambiar con facilidad cuando se observan cambios en el mercado.

-Por su tamaño, los procedimientos administrativos también pueden cambiar y adaptarse a las circunstancias.

-Dan una mejor atención al cliente, la cual muchas veces es personalizada al mismo tiempo, no se requiere de mucho papeleo y las funciones y servicios no están burocratizados.

-Tienen facilidad para establecerse en diversas regiones del país, con lo cual contribuyen al desarrollo local y regional por sus efectos multiplicadores.

- Desventajas

La competitividad y la productividad de las microempresas, sobre todo de las de tipo tradicional es amenazada por la incorporación de modernos conceptos de negocio.

-Su funcionamiento se adapta a las condiciones del mercado, faltándoles iniciativa y mayor audacia en todos los planos de sus actividades.

-Se encuentran rezagadas en términos comparativos con las demás empresas, tanto en la esfera productiva como en la tecnología y administrativa.

-Su administración es empírica y generalmente la lleva a cabo el dueño de la empresa, lo que acarrea muchas fallas e ineficiencia en el proceso productivo.

-No pueden absorber otras empresas, lo que les ayudaría a ser más competitivos, por el contrario, son absorbidas por empresas mayores.

-Se centran en sus propias actividades y se desvinculan de los centros de investigación y desarrollo tecnológico, con lo cual se siguen rezagando.

-Por su propio tamaño enfrentan problemas de diversa índole, tanto de financiamiento como de recursos humanos e incluso de construcción de las plantas y de transporte.

### 2.3 El Microempresario

Es la persona que unifica todos los medios de producción y logra restablecimiento de todo el capital empleado más el valor de los salarios, intereses y gastos que paga, además de los beneficios que le pertenecen.



### 2.3.1 Aspectos y Cualidades

-Es quien organiza los medios de producción: el capital y el trabajo. No se limita a sumarlos, si no que los relaciona.

-Ordena de acuerdo con un plan que él pensó previamente.

-Es una persona creativa, pues concibió la idea de que puede formar una empresa.

### 2.3.2 Actividades

En su actividad, el microempresario logra beneficios económicos y sociales. Su actividad promueve mejores niveles de vida, plenitud de empleo y condiciones de progreso y desarrollo económico social.

El microempresario crea, organiza y dirige la empresa con la finalidad de producir bienes o de prestar servicios para el mercado.

### 2.2.3 Características

Se caracteriza por ser:

**-Emprendedor:** capaz de formar una empresa, sin temor al fracaso.

**-Perseverante:** se mantiene constante en el porvenir de la empresa.

**-Organizado:** plantea objetivos y metas para lograr un fin.

**-Independiente:** autosuficiencia y confianza en sí mismo.

**-Dinámico:** persigue ideas de gran alcance.

**-Innovador:** establece ideas creativas para solucionar problemas o para aportar mejores soluciones a problemas ya resueltos.

**-Audaz:** se atreve a experimentar proyectos nuevos.



## 2.4 Microempresas en el Municipio de Amecameca

Antes de comenzar la investigación es necesario conocer el lugar en donde se llevara a cabo la misma. Proporcionando así un enfoque de características generales que identifican a Amecameca.

### 2.4.1 Antecedentes

Amecameca, es uno de los 125 municipios del Estado de México, está ubicado en la zona oriente, tiene una superficie de 181.72 kilómetros cuadrados, colinda con los Municipios de Tlalmanalco, Ayapango, Atlautla, Ozumba, Juchitepec y con el Estado de Puebla; Por su extensión territorial es el municipio número 44 del Estado de México y ocupa el 0.8 por ciento del territorio estatal.

El nombre de Amecameca que originalmente fue *Amaquemecan*, proviene del idioma náhuatl o mexicano. Sus raíces son los vocablos *amatl*, que quiere decir papel; *queme*, que significa señalar o indicar y *can* que se traduce como lugar. Por lo tanto, Amaquemecan significa “el lugar donde los papeles señalan o indican”.

En 1465, los mexicas conquistaron a los chalcas, reemplazando a los soberanos chalcas con gobernadores militares apoderándose de las tierras agrícolas para la manutención de los nobles mexicas, y transformando a varias sociedades en una provincia tributaria y administrativa.

Antes de 1530, Hernán Cortés, otros encomenderos y funcionarios de la ciudad ya cosechaban aquí trigo y desarrollaron la cría de ovejas y mulas.

Después de 1550 la actividad principal de la región fue la agricultura comercial. Sobresalieron el pulque de la porción norte y el maíz en la zona aledaña a Chalco. En el siglo XVII, continuaron los cambios en ésta región. Amecameca se

consolidó como importante paso caminero. Los viajeros y comerciantes que hacían escala aquí multiplicaron mesones y ventas.

Durante el Porfiriato, Amecameca fue escenario de algunos proyectos de industrialización, que la incorporarían a las ideas en boga de “orden y progreso”. Las industrias que se establecieron, desde los años ochenta del siglo XIX hasta 1910, fueron: la industria cervecera, varias fábricas de telas de algodón, molinos de trigo, aserraderos y pequeños talleres de talabartería, alfarería y cerería. También se acuñaron moneda de oro, plata, y cobre. En 1871, fue nombrado vicario de Amecameca el sacerdote Fortino Hipólito Vera y Talonia, quien desarrolló obras y empresas culturales importantes. Don Hipólito Vera fundó la escuela politécnica, de la que solicitaron aventajados sacerdotes, ingenieros, relojeros, pintores impresores y encuadernadores. En la parroquia de la Asunción estableció una imprenta que llamó primero “Imprenta Católica” y después “Imprenta de Colegio Católico”, por haber unido a ambas instituciones: la religiosa y la cultural.

La industria más importante en la región fue la fábrica de papel San Rafael. Quien conseguía empleo en cualquiera de sus departamentos era afortunado, pues el salario podía ser hasta de 32 centavos diarios.

A partir de 1911 el movimiento armado que encabezaba en el sur Emiliano Zapata fue ganando adeptos entre los peones de la zona. Desde 1914 y hasta 1917 Amecameca se convirtió en un importante bastión del Ejército Libertador del Sur. En 1914 los ferrocarrileros revolucionarios se adhirieron al Plan de Ayala, lo que permitió el control de las principales vías férreas. La zona de Amecameca fue controlada por las fuerzas zapatistas, de aquí se aprovisionaban de madera, alcohol, carbón, papel, alimentos y otros productos que eran enviados regularmente a los frentes de guerra.

Desde el primer reparto agrario, llevado a cabo en 1925, se ha transformado la realidad regional. Amecameca es hoy una ciudad media, en constante crecimiento. La relativa cercanía con la capital del país le imprime ciertas características, por

ejemplo: buena parte de la población se traslada diariamente a la ciudad de México a trabajar, la falta de empleo regional está considerado el principal problema local.

### 2.4.2 Características



ESCUDO

**-Estado:** México

**-Municipio:** Amecameca

**-Población:** 48,363

Hombre: 23,253 48.08%

Mujer: 25,110 51.92%

**-Población económicamente activa** 14,922

**-Población económicamente inactiva** 16, 699

**-Porcentaje de la PEA en relación a la población total** 30.85%

**-Gentilicio:** Amecamequense

### 2.4.3 Economía

El municipio de Amecameca es región suburbana en crecimiento. Las principales actividades económicas de la región siguen siendo la agricultura y la ganadería, así como el comercio y recientemente los servicios turísticos, en particular para alpinistas que buscan ascender a los volcanes. La zona es poco industrial, existiendo hasta hace algunos años una fábrica de maquila de ropa (playeras) y una de procesamiento de harina de trigo.

**-Agricultura:** Maíz, alfalfa, trigo, avena, frijol, forrajes, verduras, legumbres y frutas.

**-Ganadería:** Porcina, bovina, ovina y equina.

**-Comercio:** Principalmente ubicado en la cabecera municipal con pequeños comercios, como: tiendas, abarroterías, tianguistas, tiendas de ropa (boutiques) y transportistas.

## 2.4.4 Turismo

**-Iglesia de la Asunción:** Cabecera municipal.

**-Parque Nacional del Sacromonte:** Reserva natural, incluye el Santuario del señor del Sacromonte.

**-Hacienda de Panoaya:** es el desarrollo turístico más importante del oriente del Estado de México. Cuenta con varios atractivos: el zoológico de animales acariciables (llamado “parque de los venados acariciables), un interesante museo dedicado a Sor Juana Inés de la Cruz, el Museo Internacional de los Volcanes, el Hotel Spa Hacienda de Panoaya, Restaurante El castillo de los Venados y un parque de diversiones con lanchas de pedales, tirolesa de 200 metros de largo, laberinto vegetal y otras atracciones.

## 2.4.5 Estadísticas de Amecameca

Estadística	Amecameca	México
<b>Agropecuario y aprovechamiento forestal</b>		
Superficie sembrada total (Hectáreas), 2008	5,708	885,915
Superficie sembrada de alfalfa verde (Hectáreas), 2008	136	9,458
Superficie sembrada de avena forrajera (Hectáreas), 2008	186	65,598
Superficie sembrada de chile verde (Hectáreas), 2008	0	99
Superficie sembrada de frijol (Hectáreas), 2008	9	14,061
Superficie sembrada de maíz grano (Hectáreas), 2008	4,546	559,921
Superficie sembrada de pastos (Hectáreas), 2008	0	82,320
Superficie sembrada de sorgo grano (Hectáreas), 2008	0	334
Superficie sembrada de tomate rojo (jitomate) (Hectáreas), 2008	0	1,204
Superficie sembrada de tomate verde (Hectáreas), 2008	25	3,488
Superficie sembrada de trigo grano (Hectáreas), 2008	165	13,031
Superficie sembrada del resto de cultivos nacionales (Hectáreas), 2008	641	136,402
Superficie sembrada de riego (Hectáreas), 2008	0	157,585
Superficie sembrada de temporal (Hectáreas), 2008	5,708	728,331
Superficie cosechada total (Hectáreas), 2008	5,708	881,614
Superficie cosechada de alfalfa verde (Hectáreas), 2008	136	9,458
Superficie cosechada de avena forrajera (Hectáreas), 2008	186	65,598
Superficie cosechada de chile verde (Hectáreas), 2008	0	99
Superficie cosechada de frijol (Hectáreas), 2008	9	14,061
Superficie cosechada de maíz grano (Hectáreas), 2008	4,546	557,746
Superficie cosechada de pastos (Hectáreas), 2008	0	82,320
Superficie cosechada de sorgo grano (Hectáreas), 2008	0	334
Superficie cosechada de tomate rojo (jitomate) (Hectáreas), 2008	0	1,204
Superficie cosechada de tomate verde (Hectáreas), 2008	25	3,485
Superficie cosechada de trigo grano (Hectáreas), 2008	165	13,031
Superficie cosechada del resto de cultivos nacionales (Hectáreas), 2008	641	134,279
Superficie mecanizada (Hectáreas), 2008	No disponible	1,181,076
Volumen de la producción de alfalfa verde (Toneladas), 2008	6,528	736,428

Volumen de la producción de avena forrajera (Toneladas), 2008	1,302	1,619,568
Volumen de la producción de chile verde (Toneladas), 2008	0	1,241
Volumen de la producción de frijol (Toneladas), 2008	7	11,309
Volumen de la producción de maíz grano (Toneladas), 2008	13,865	1,902,019
Volumen de la producción de pastos (Toneladas), 2008	0	2,689,005
Volumen de la producción de sorgo grano (Toneladas), 2008	0	2,173
Volumen de la producción de tomate rojo (jitomate) (Toneladas), 2008	0	59,789
Volumen de la producción de tomate verde (Toneladas), 2008	200	54,545
Volumen de la producción de trigo grano (Toneladas), 2008	528	35,465
Volumen de la producción de carne en canal de bovino (Toneladas), 2008	383	41,128
Volumen de la producción de carne en canal de porcino (Toneladas), 2008	262	21,914
Volumen de la producción de carne en canal de ovino (Toneladas), 2008	45	7,649
Volumen de la producción de carne en canal de caprino (Toneladas), 2008	3	519
Volumen de la producción de carne en canal de gallináceas (Toneladas), 2008	1,879	104,262
Volumen de la producción de carne en canal de guajolotes (Toneladas), 2008	60	2,517
Volumen de la producción de leche de bovino (Miles de litros), 2008	9,648	464,624
Volumen de la producción de leche de caprino (Miles de litros), 2008	0	0
Volumen de la producción de huevo para plato (Toneladas), 2008	559	15,486
Volumen de la producción de miel (Toneladas), 2008	18	1,227
Volumen de la producción de cera en greña (Toneladas), 2008	0	37
Volumen de la producción forestal maderable (Metros cúbicos rollo), 2008	5,333	113,107
Volumen de la producción forestal maderable de coníferas (Metros cúbicos rollo), 2008	5,334	91,136
<b>Educación y cultura</b>		
Población de 6 y más años, 2005	41,147	11,737,169
Población de 5 y más años con primaria, 2005	15,404	4,276,053
Población de 18 años y más con nivel profesional, 2005	3,622	1,078,077
Población de 18 años y más con posgrado, 2005	100	56,906
Alumnos egresados en preescolar, 2008	1,233	301,285
Alumnos egresados en primaria, 2008	1,116	295,283
Alumnos egresados en secundaria, 2008	1,008	235,268
Alumnos egresados en profesional técnico, 2008	0	9,938
Alumnos egresados en bachillerato, 2008	667	94,810
Total de escuelas, 2008	73	20,716
Escuelas en preescolar, 2008	27	8,331
Escuelas en primaria, 2008	25	7,659
Escuelas en secundaria, 2008	14	3,423
Escuelas en profesional técnico, 2008	0	110
Escuelas en bachillerato, 2008	7	1,193
Personal docente en preescolar, 2008	102	23,910
Personal docente en primaria, 2008	246	67,567
Personal docente en secundaria, 2008	200	43,653
Personal docente en profesional técnico, 2008	0	3,365
Personal docente en bachillerato, 2008	162	30,017
Alumnos egresados en primaria indígena, 2008	0	2,835
Escuelas en primaria indígena, 2008	0	163
Personal docente en primaria indígena, 2008	0	785
Escuelas en formación para el trabajo, 2008	1	286
Personal docente en formación para el trabajo, 2008	2	1,955
Personal docente en Centros de Desarrollo Infantil, 2008	0	1,767
Personal docente en educación especial, 2008	22	2,815
Bibliotecas en educación básica, media y superior de la modalidad escolarizada, 2008	3	2,507
Bibliotecas públicas, 2008	2	637
Grado promedio de escolaridad de la población de 15 y más años, 2005	9	9
Consultas realizadas en bibliotecas públicas, 2008	66,736	6,221,391
<b>Industria</b>		
Usuarios de energía eléctrica, 2008	11,451	2,951,053
Valor de las ventas de energía eléctrica (Miles de pesos), 2008	52,482	23,212,159
Volumen de las ventas de energía eléctrica (Megawatts-hora), 2008	30,442	15,614,085
Inversión pública ejercida en obras de electrificación (Miles de pesos), 2008	No disponible	105,179
<b>Medio ambiente</b>		
Superficie total (Hectáreas), 2005	18,948	2,235,680
Superficie de agricultura (Hectáreas), 2005	8,024	1,035,221

Superficie de pastizal (Hectáreas), 2005	2,555	328,429
Superficie de bosque (Hectáreas), 2005	7,552	407,548
Superficie de selva (Hectáreas), 2005	0	16,396
Superficie de matorral xerófilo (Hectáreas), 2005	0	16,658
Superficie de otros tipos de vegetación (Hectáreas), 2005	0	4,190
Superficie de vegetación secundaria (Hectáreas), 2005	87	312,318
Superficie de áreas sin vegetación (Hectáreas), 2005	173	10,211
Superficie de cuerpos de agua (Hectáreas), 2005	0	17,632
Superficie de áreas urbanas (Hectáreas), 2005	557	87,077
Superficie reforestada (Hectáreas), 2008	160	7,197
<b>Población</b>		
Población total, 2005	48,363	14,007,495
Población total hombres, 2005	23,253	6,832,822
Población total mujeres, 2005	25,110	7,174,673
Relación hombres-mujeres, 2005	92.6	95.2
Porcentaje de población de 15 a 29 años, 2005	27.9	27.9
Porcentaje de población de 15 a 29 años hombres, 2005	27.6	27.7
Porcentaje de población de 15 a 29 años mujeres, 2005	28.1	28.1
Porcentaje de población de 60 y más años, 2005	8.0	6.7
Porcentaje de población de 60 y más años hombres, 2005	7.5	6.3
Porcentaje de población de 60 y más años mujeres, 2005	8.4	7.0
Hogares, 2005	11,089	3,221,617
Hogares con jefe hombre, 2005	8,616	2,545,534
Hogares con jefe mujer, 2005	2,473	676,083
Tamaño promedio de los hogares, 2005	4.3	4.2
Nacimientos, 2008	1,203	342,830
Nacimientos hombres, 2008	616	171,633
Nacimientos mujeres, 2008	587	171,194
Defunciones generales, 2008	283	63,389
Defunciones generales hombres, 2008	145	34,909
Defunciones generales mujeres, 2008	138	28,453
Tasa de mortalidad infantil, 2000	21.9	22.0
Matrimonios, 2008	282	68,122
Divorcios, 2008	69	7,975
<b>Salud</b>		
Población derechohabiente, 2005	15,492	5,936,128
Población no derechohabiente, 2005	31,490	7,375,728
Derechohabientes en el IMSS, 2005	9,033	4,128,554
Derechohabientes en el ISSSTE, 2005	1,865	608,231
Personal médico, 2008	76	14,930
Personal médico en instituciones de seguridad social, 2008	21	6,884
Personal médico en el IMSS, 2008	8	4,721
Personal médico en el ISSSTE, 2008	3	499
Personal médico en otras instituciones de seguridad social, 2008	10	1,664
Personal médico en instituciones de asistencia social, 2008	55	8,046
Personal médico en la Secretaría de Salud del Estado, 2008	53	7,200
Personal médico en otras instituciones de asistencia social, 2008	2	846
Unidades médicas, 2008	9	1,693
Familias beneficiadas por el seguro popular, 2008	2,792	830,986
<b>Seguridad y orden público</b>		
Delitos ocurridos y registrados en averiguaciones previas del fuero común, 2008	1,106	256,963
Tasa de personas con sentencia condenatoria, 2008	90.6	83.5
Accidentes de tránsito terrestres en zonas urbanas y suburbanas, 2008	61	23,019
Capacidad de los Centros de Readaptación Social, 2008	0	10,208
<b>Servicios</b>		
Mercados públicos, 2008	2	652
Tianguis, 2008	8	1,237
Centrales de abasto, 2008	0	9
Aeropuertos, 2008	0	2
Oficinas postales, 2008	3	1,522
Ingresos brutos de los municipios (Miles de pesos), 2008	133,514	38,071,291
Egresos brutos de los municipios (Miles de pesos), 2008	133,514	38,071,291
<b>Trabajo</b>		
Huelgas estalladas, 2008	0	0
Conflictos de trabajo, 2008	7	10,750
<b>Vivienda y urbanización</b>		
Viviendas particulares, 2005	10,991	3,243,566
Viviendas particulares que disponen de agua de la red pública en el ámbito	10,421	2,864,729

de la vivienda, 2005		
Viviendas particulares que disponen de energía eléctrica, 2005	10,559	3,038,513
Viviendas particulares que disponen de drenaje, 2005	9,971	2,851,937
Viviendas particulares con piso diferente de tierra, 2005	9,316	2,904,420
Viviendas particulares que disponen de excusado o sanitario, 2005	10,472	2,892,946
Viviendas particulares que disponen de computadora, 2005	1,465	697,749
Viviendas particulares que disponen de lavadora, 2005	5,430	1,958,834
Viviendas particulares que disponen de refrigerador, 2005	6,857	2,408,128
Viviendas particulares que disponen de televisión, 2005	10,270	2,947,710
Promedio de ocupantes por vivienda particular, 2005	4.4	4.3
Capacidad total de almacenamiento de las presas (Millones de metros cúbicos), 2008	0	1,515
Volumen anual utilizado de agua de las presas (Millones de metros cúbicos), 2008	0	1,515
Volumen suministrado anual de agua potable (Millones de metros cúbicos), 2008	0	No disponible
Capacidad instalada de las plantas potabilizadoras (Litros por segundo), 2008	0	No disponible
Parques de juegos infantiles, 2008	3	334

\*Información basada en INEGI

## 2.4.6 Base de Datos de Microempresas en el Municipio de Amecameca

Propietario	Giro	Domicilio
MUÑOZ AGUILAR BEATRIZ	VTA. DE HUEVO, QUESO, REFRESCOS Y CERVEZA	INTERIOR DEL MERCADO JUAREZ
COMERCIAL FORRAJERA AMECAMECA S.A DE CV	FARMACIA VETERINARIA Y FORRAJES	AV. HIDALGO No. 32
AGUILAR AMARO SANTIAGO	VENTA DE FRUTAS Y LEGUMBRES	INTERIOR DEL MERCADO JUAREZ
JUAREZ VAZQUEZ SILVIA	LONJA MERCANTIL DE DISTRIBUCION	INTERIOR DEL MERCADO JUAREZ LOCAL 120
BANDA CORDOVA MAURILIO	VENTA DE VICERAS	INTERIOR MERCADO JUAREZ AMECAMECA
MORALES VDA. DE REYES EULALIA	TORTILLERIA	INTERIOR MERCADO JUAREZ
CONSTANTINO HERNANDEZ JULIO	JUGUERIA	INTERIOR DEL MERCADO JUAREZ
EVANGELISTA GOMEZ MARIO	ZAPATERIA	INTERIOR MERCADO JUAREZ
RODRIGUEZ VELAZQUEZ SERGIO	VENTA DE BARBACOA	INTERIOR MERCADO JUAREZ LOCAL 129
EXPENDIO DE HUEVO GUADALUPE	VENTA DE HUEVO Y PRODUCTOS DE LA CANASTA BASICA	ABASOLO AMECAMECA
HERNANDEZ GARCIA LUIS	VENTA DE FRUTAS Y LEGUMBRES	INTERIOR MERCADO JUAREZ
LA CONFIANZA	LA CONFIANZA	ABASOLO NO. 2
LEON RUIZ AGUSTINA	FONDA	INTERIOR MERCADO JUAREZ LOCAL 80 Y 81
TORRES BARRERA SANTOS	TENDAION MIXTO	INTERIOR MERCADO JUAREZ
LOPEZ JUAREZ JUAN	EXPENDIO DE REFRESCOS, FRUTAS, JUGOS Y LICUADOS	INTERIOR MERCADO JUAREZ
CARBALLAR TAMARIZ PABLO	VTA. DE ABARROTOS, CARNES FRIAS, HUEVO Y CREMERIA	INTERIOR DEL MERCADO JUAREZ
MECATL ORTIZ VICTORIA MA. GUADALUPE	JARCERIA	INTERIOR MERCADO JUAREZ LOCAL 71
ROMERO ARIZA MA. ELENA	VENTA DE CECINA	INTERIOR DEL MERCADO JUAREZ
HERNANDEZ PEREZ JOSE GERARDO	VENTA DE TENIS Y ZAPATOS	EXTERIOR MERCADO JUAREZ No. 51
RESTAURANT "LA PERLA DEL CARIBE"	RESTAURANTE	FRAY MARTIN DE V. No. 56 AMECAMECA
CASTRO AGUILAR AGUSTINA	ABARROTOS CON VTA. CERVEZA BOTELLA CDA.	INTERIOR MERCADO JUAREZ
BANDA CORDOVA CECILIA	EXPENDIO DE CARNITAS Y VICERAS	INTERIOR MERCADO JUAREZ LOCAL 159
MORALES FRANCO FORTINO	VENTA DE CECINA	INTERIOR MERCADO JUAREZ LOCAL 101
PORTILLO LOPEZ ALFREDO	POLLERIA	INTERIOR MERCADO JUAREZ
CONTRERAS FLORIN SAUL ARMANDO	VENTA DE POLLO PROCESADO	INTERIOR DEL MERCADO JUAREZ LOCAL 77
MAXI POLLOS	ROSTICERIA	ABASOLO NO. 4
FLORES PEREZ MIGUEL ANGEL	VENTA DE CECINA	INTERIOR MERCADO JUAREZ
EVANGELISTA MORALES IGNACIO	ZAPATERIA	EXTERIOR DEL MERCADO JUAREZ LADO ORIENTE
CASTILLO FLORES SALVADOR	ABARROTOS, SALCHICHONERIA Y CARNES	EXTERIOR MERCADO JUAREZ
RAMIREZ PASTRANA CANDIDO	VENTA DE FRUTAS Y LEGUMBRES	INTERIOR MERCADO JUAREZ
CELIS ANDRADE JOSE	VENTA DE HUEVO Y PRODUCTOS DE LA CANASTA BASICA	INTERIOR MERCADO JUAREZ
PALETERIA LA MICHOACANA	PALETERIA Y NEVERIA	ABASOLO S/N
RODRIGUEZ VELAZQUEZ NARCISA	VENTA DE CECINA	INTERIOR DEL MERCADO JUAREZ LOCAL 116
CONTRERAS CONTRERAS EDUARDO	VENTA DE MOLES Y CHILES SECOS	INTERIOR MERCADO JUAREZ
GRANADOS ROMERO RAMONA	VENTA DE VICERAS	INTERIOR MERCADO JUAREZ LOCAL 68
RIOS ZAVALA AGUSTIN	VENTA DE CECINA	INTERIOR MERCADO JUAREZ
MUÑOZ AGUILAR CRISTINA	DULCERIA, MAT PRIMAS Y VTA. DE CERVEZA BOTELLA CDA.	INTERIOR DEL MERCADO JUAREZ LOCAL 107
GALVAN ALVAREZ PAULINA	VENTA DE CECINA	INTERIOR MERCADO JUAREZ
HERNANDEZ RUIZ MA. ESTEBAN	ABARROTOS, CREMERIA Y DERIVADOS DE LECHE	INTERIOR MERCADO JUAREZ
ABASTO CREMERO AMECAMECA	CREMRIA	SAN FRANCISCO S/N
AVILA CASTILLO FELIPA	VENTA DE FRUTAS Y LEGUMBRES	INTERIOR MERCADO JUAREZ
ROMERO ARIZA MARIO	VTA DE CECINA, CARNE ENCHILADA Y LONGANIZA	INTERIOR MERCADO JUAREZ LOCAL 99
SORIANO BRIGIDO	VENTA DE CARNITAS Y CECINA	INTERIOR MERCADO JUAREZ
ALVAREZ MARIN FILIBERTO	VENTA DE ARTICULOS DE LAMINA	INTERIOR MERCADO JUAREZ
JUAREZ VAZQUEZ SILVIA	CREMERIA CON VTA. DE CERVEZA BOTELLA CDA.	INTERIOR MERCADO JUAREZ
MORALES SALOMON FRANCISCA	ANTOJITOS MEXICANOS	INTERIOR MERCADO JUAREZ
CONTRERAS CONTRERAS JAIME	VTA. DE MOLES, CHILES SECOS Y ESPECIES	INTERIOR MERCADO JUAREZ
TORRES MARTINEZ RODOLFO	LONJA MERCANTIL	EXTERIOR MERCADO JUAREZ No. 20
FLORES SANCHEZ JAIME	VTA. DE POLLO	MERCADO JUAREZ LOCAL 128
CONTRERAS MONTERDE SOLEDAD	VTA. DE MOLES, CHILES SECOS Y ESPECIES	INTERIOR MERCADO JUAREZ
TLAPALERIA AMAQUE	TLAPALERIA	SILVESTRE LOPEZ S/N
PONCE ALCANTARA ABUNDIO	VENTA DE CECINA	INTERIOR MERCADO JUAREZ

ESTRATEGIAS DE MOTIVACION APLICADAS AL PERSONAL DE LAS MICROEMPRESAS DEL MUNICIPIO DE AMECAMECA.

SANCHEZ TUFIÑO FERNANDO	TALLER DE PLOMERIA	MERCADO SACROMONTE LOCAL 113
GÓMEZ SORIANO BALTAZAR	CARNICERIA	INTERIOR MERCADO JUAREZ
SORIANO FLORES MA. DE LA PAZ	CARNICERIA	INTERIOR DEL MERCADO JUAREZ
CONSTANTINO HERNANDEZ EVODIO	CARNICERIA	INTERIOR DEL MERCADO JUAREZ LOCAL 49
PACHECO HERNANDEZ MIGUEL	CARNICERIA	INTERIOR DEL MERCADO JUAREZ
CASTILLO FLORES MARCELO	CARNICERIA	INTERIOR MERCADO JUAREZ
TADEO S.A DE C.V	FABRICACION DE VELADORA	ALLENDE NO. 1
SORIANO HERNANDEZ BRIGIDO	VTA. DE CHICHARRON	INTERIOR DEL MERCADO JUAREZ
SANCHEZ HERNANDEZ OTHON	CARNICERIA	INTERIOR DEL MERCADO JUAREZ
VILLEGAS PALMA GUSTAVO	CARNICERIA	INTERIOR MERCADO JUAREZ
SORIANO HERNANDEZ BRIGIDO	CARNICERIA	INTERIOR DEL MERCADO JUAREZ
ARROYO LOPEZ FRANCISCO	CARNICERIA	INTERIOR MERCADO JUAREZ
SANTOS ROLDAN FLORINDA	CARNICERIA	INTERIOR MERCADO JUAREZ
BODEGA REAL	VINATERIA	CALLE DEL ROSARIO
BECERRA BANDA SALVADOR	CARNICERIA	INTERIOR MERCADO JUAREZ LOCAL 44
BANDA CORDOVA FRANCISCO	CARNICERIA	INTERIOR MERCADO JUAREZ
BECERRA BANDA MIGUEL ANGEL	CARNICERIA	INTERIOR MERCADO JUAREZ
CRUZ CHAVEZ ELVIRA	TORTILLERIA	INTERIOR MERCADO JUAREZ LOCAL 39
GALAN RAMOS GABINA	ABARROTES, CREMERIA Y SALCHICHONERIA	INTERIOR MERCADO JUAREZ LOCAL 99 Y 114
DIAZ GARCIA VDA. DE CONSTANTINO MA. ERENDIRA	VENTA DE CARNITAS Y BARBACOA	INTERIOR MERCADO JUAREZ LOCAL 122 Y 123
FLORES MONTALVO CRESCENCIO	CARNICERIA	INTERIOR MERCADO JUAREZ
CONSTANTINO HERNANDEZ JULIO	LONCHERIA Y TAQUERIA VTA. CERVEZA EN ALIMENTOS	INTERIOR MERCADO JUAREZ
SORIANO HERNANDEZ FRANCISCO	LONCHERIA Y TAQUERIA VTA. CERVEZA EN ALIMENTOS	EXTERIOR MERCADO JUAREZ
PURIFICADORA DE AGUA	PURIFICADORA DE AGUA	FRAY MARTIN DE VALENCIA S/N
RUIZ HERNANDEZ GUILLERMO	CARNICERIA	INTERIOR DEL MERCADO JUAREZ
BECERRA BANDA LUIS ALVARO	CARNICERIA	INTERIOR DEL MERCADO JUAREZ
ROMERO ARENALES JAVIER	VENTA DE CECINA	INTERIOR MERCADO JUAREZ LOCAL 72
ESTRADA CARRILLO ANGEL	CARNICERIA	INTERIOR MERCADO JUAREZ
SANTAMARIA RAMIREZ FRANCISCO	CARNICERIA	INTERIOR DEL MERCADO JUAREZ
CORDOVA AGUILAR ALEJANDRO	CREMERIA, ABARROTES, CARNES FRIAS Y CERVEZA EN B.C.	INTERIOR MERCADO JUAREZ LOCAL 108
DIAZ GARCIA DE C. MA. ERENDIRA	VENTA DE CARNITAS	INTERIOR DEL MERCADO JUAREZ L-124
HERNANDEZ JUAREZ GUILLERMO	VENTA DE POLLO Y ROSTICERIA	INTERIOR DEL MERCADO JUAREZ INTERIOR No. 44
CASTRO MARTINEZ CESAR	JUGOS Y LICUADOS	INTERIOR DEL MERCADO JUAREZ
SILVA RAMOS MIGUEL ERNESTO	CARNICERIA CON VTA. DE POLLO	INTERIOR DEL MERCADO JUAREZ
NERIA FERNANDEZ MANUEL	ABARROTES, VINOS Y LICORES	EXTERIOR DEL MERCADO JUAREZ
MECATL CRUZ JORGE	TORTILLERIA	INTERIOR DEL MERCADO JUAREZ LOCAL 35 Y 36
FLORES MELENDEZ SOFIA	LONJA MERCANTIL	EXTERIOR DEL MERCADO JUAREZ LOCAL 17 Y 18
PAEZ PEREZ MARIO	VENTA DE POLLO	INTERIOR MERCADO JUAREZ
CASTILLO MIRANDA MA. LIDIA	LONJA MERCANTIL	EXTERIOR DEL MERCADO JUAREZ
HERNADEZ ROJAS ARCADIO	ZAPATERIA	INTERIOR DEL MERCADO JUAREZ
ROMERO ARENALES JAVIER	VENTA DE CECINA	INTERIOR MERCADO JUAREZ
LOPEZ RAMIREZ MANUELA	TORTILLERIA	INTERIOR DEL MERCADO JUAREZ LOCAL 37
CASTRO VALDEPEÑA SEVERIANO	TORTILLERIA	INTERIOR DEL MERCADO JUAREZ
SORIANO VAZQUEZ REGINO	TORTILLERIA	INTERIOR DEL MERCADO JUAREZ
RAMOS DURAN DELFINA	TORTILLERIA	INTERIOR DEL MERCADO JUAREZ
VALENCIA MEDINA MARIA ELENA	MERCERIA	EXTERIOR DEL MERCADO JUAREZ
HERNANDEZ JUAREZ ESTEBAN	VENTA DE POLLO	INTERIOR MERCADO JUAREZ
RAMIREZ LOZADA TEOFILA	VTA. DE FRUTAS, SEMILLAS Y CHILES SECOS	INTERIOR MERCADO JUAREZ
LONJA MERCANTIL LA SANTISIMA	LA SANTISIMA	ABASOLO No. 3
ROSALES CASTILLO SALOMON	VENTA DE CHILES SECOS Y SEMILLAS	INTERIOR MERCADO JUAREZ
ROMERO AMARO IGNACIO	VENTA DE CECINA	INTERIOR MERCADO JUAREZ LOCAL 102
HERNANDEZ JUAREZ ESTEBAN	VENTA DE FLOR NATURAL	INTERIOR DEL MERCADO JUAREZ
ROMERO AMARO ALEJANDRO	VENTA DE CECINA	INTERIOR MERCADO JUAREZ LOCAL 138 Y 139
PAPELERIA AMECA	PAPELERIA	PLAZA DE LA COSTITUCION
SILVA GARCIA ARNULFO	LONJA MERCANTIL	EXTERIOR MERCADO JUAREZ
LOPEZ RIOS MAXIMINO	DULCERIA Y MATERIAS PRIMAS	INTERIOR DEL MERCADO JUAREZ
CASTRO MARTINEZ CESAR	VENTA DE POLLO ROSTIZADO	INTERIOR DEL MERCADO JUAREZ
CONSTANTINO HERNANDEZ MARIO	VENTA DE BARBACOA Y CARNITAS	INTERIOR DEL MERCADO JUAREZ
MENDOZA JARDINES PAULA	ZAPATERIA	INTERIOR DEL MERCADO JUAREZ
BECERRA BANDA SALVADOR	CARNICERIA	INTERIOR DEL MERCADO JUAREZ
BECERRA BANDA SALVADOR	CARNICERIA	INTERIOR DEL MERCADO JUAREZ
RAMIREZ GARCIA LUIS	MERCERIA	INTERIOR MERCADO JUAREZ
VAZQUEZ ORTEGA JORGE	VENTA DE CECINA	INTERIOR DEL MERCADO JUAREZ
LOTH BAUTISTA AMANDA	VENTA DE CECINA	INTERIOR MERCADO JUAREZ
SUAREZ SANCHEZ ISABEL	COMPRA VENTA DE ROPA, ZAPATOS Y REGALOS	FRAY MARTIN DE V. No. 11 AMECAMECA
HERRERA MORA FRANCISCO	COCINA ECONOMICA SIN VTA. CERVEZA	AV. 20 DE NOV. No. 05 AMECAMECA
PEREZ GUZMAN ROCIO	FRUTAS Y VERDURAS	AV. INDEPENDENCIA No. 109
RAMIREZ DIMAS RAMONA	ESTETICA	AV. MADERO No. 33-B AMECAMECA
LOPEZ HERNANDEZ BEATRIZ	EXPENDIO DE HUEVO	AV. SAN FRANCISCO No. 07 AMECAMECA
TORRES ANALCO SUSANO	TORTILLERIA	AV. OCAMPO No. 21 AMECAMECA
MUÑOZ RODRIGUEZ JUAN	GUARDERIA Y KINDER	AV. ARISTA ESQ. ABASOLO AMECAMECA
RUIZ TABLEROS MARIA DEL CARMEN	MISCELANEA SIN VENTA DE CERVEZA	ALLENDE No. 17 AMECAMECA
DAIZ DAVILA ROBERTO CARLOS	TORTERIA	ROSARIO No. 30 AMECAMECA
CARBALLAR RIVERA GERARDO	ABARROTES CON VTA. VINOS Y LICORES	MORELOS No. 24 AMECAMECA
TAPIA BERNAL EMILIO	MISCELANEA CON VTA. C ERVEZA	INDEPENDENCIA No. 77 AMECAMECA
CASTILLO ROBLES ASIADETH	ESTETICA	AV. ROSARIO No. 25 AMECAMECA
GATICA MARTINEZ OSCAR	CERRAJERIA	AV. RELOX No. 20 AMECAMECA
BENITEZ PEREZ JESUS	VENTA DE TAMALES Y ATOLE	HIDALGO No. 152
FLORES GUTIERREZ YOLANDA	VTA DE DULCES, REFRESCOS Y ANTOJITOS MEXICANOS	SAN JUAN No. 72
GUZMAN HERNANDEZ MIGUEL	MISCELANEA SIN VTA. CERVEZA BOTELLA CDA.	BRAVO No. 158
MEJIA SANTANA LILIA	FUENTE DE SODAS Y MAQUINAS DE VIDEO	ABASOLO No. 31 ESQ. INDEPENDENCIA
DE LA FUENTE MUÑOZ CAROLINA	GIMNASIO	HIDALGO No. 11 SEGUNDO PISO
ARELLANO FLORES ENRIQUE	CAFÉ INTERNET, RENTA DE EQUIPO, DE PAPELERIA	HIDALGO No. 67 AMECAMECA, MEX
RAMIREZ SORIANO LAZARO	TOTILLERIA	CRUZ VERDE ESQUINA BRAVO AMECAMECA, MEX
JOSE ANTONY QUIROS CISNEROS	MISCELANEA SIN VET. DE CERVEZA	IZTACIHUATI No. 38
REPRESENTACIONES BUITRON	VENTA DE ARTICULOS PARA EL HOGAR	ABASOLO No. 6 B.

ESTRATEGIAS DE MOTIVACION APLICADAS AL PERSONAL DE LAS MICROEMPRESAS DEL MUNICIPIO DE AMECAMECA.

GALICIA SILVA JOSE MARINA	TALLER DE BICICLTAS	NUEVO MEXICO No. 45V AMECAMECA, MEX.
COSTANTINO PEREZ CONSUELO	VENTA DE ARTICULOS PARA REGALOS	ROSARIO No. 1AMECAMECA, MEX.
PANIFICADORA LA QUEMADA S.A. DE C.V	FABRICA Y VTA. DE PAN	AV. HIDALGO No. 37
RAMOS YAÑEZ ROSALBA	CIRUJANO DENTISTA	AV. HIDALGO No. 1
RAMIREZ SANCHEZ MANUEL	TORTILLERIA	AV. HIDALGO No. S/N
SILVA ADAYA JOSE ARNULFO	TLAPALERIA Y FERRETERIA	ADOLFO LOPEZ MATEOS No. 6
GUTIERREZ SILVA TAYDE	FUENTE DE SODAS	CUAUHTEMOC No. 13
SANCHEZ GUTIERREZ JOSE VICENTE	RESTAURANTE-BAR	FRAY MARTIN DE VALENCIA S/N
HERRERA MARTINEZ FILEMON	GIMNASIO	OCAMPO S/N
SIERRA BERTRUY HECTOR MANUEL	CONSULTORIO MEDICO	JUAREZ No. 14
GUTIERREZ SILVA TAYDE	TORTERIA	PLAZA DE LA CONSTITUCION LETRA U
COPISYSTEM	FOTOCOPIADORA	AV. HIDALGO
MARTINEZ RODRIGUEZ FORTUNATO	AMASINO DE PAN	MORELOS No. 66
GUERRERO OLVERA OSCAR	DESPACHO JURIDICO, ESCRITORIO PUBLICO Y PAPELERIA	AV. 20 DE NOVIEMBRE No. 3 LOCAL C
MERIDIANO 180 S.A. DE C.V.	CAFETERIA Y ALIMENTOS	HIDALGO No. 70-B AMECAMECA, MEX.
CORDOVA VILLEGAS BEATRIZ	LONJA MERCANTIL	LA ROSA No. 36
GALICIA SORIANO MARIA CRUZ	ESTETICA UNISEX	ROSARIO No. 45
HERNANDEZ LOPEZ FLORENCIO	MISCELANEA CON VTA. CERVEZA BOTELLA CDA.	XICOTENCATL No. 47
GARCIA FLORES EVA	FARMACIA, PERFUMERIA Y REGALOS	5 DE FEBRERO No. 17
RAMOS GARCIA JULIAN	TALLER MECANICO	FRAY MARTIN DE VALENCIA No. 43
VALDEZ SANTOS JOSE ANTONIO	VENTA Y REPARACION DE ACCESORIOS PARA AUTOS	FRAY MARTIN DE V. No. 54- C AMECAMECA
RODRIGUEZ MARTINEZ ROSALBA	LONJA MERCANTIL	AV. 20 DE NOVIEMBRE No. 2-A
GRACIELA ROJAS FLORES	MISCELANEA CON VTA. DE CERVEZA	AV. ABASOLO # 3 AMECAMECA MEX.
ADAYA GOMEZ IRMA	LONJA MERCANTIL	LOPEZ MATEOS No. 02 AMECAMECA
HERNANDEZ PAULIN MARGARITO	LONJA MERCANTIL	RELOX Y SAN JUAN S/N
SANTAMARIA HERNANDEZ ALBERTO ADRIAN	CARNICERIA	ABASOLO No. 4
REYES MUÑOZ JESUS	ABARROTES CON VTA. DE DULCES Y CIGARROS	AV. 20 DE NOVIEMBRE No. 16-F
DELI PAN	PANADERIA	PLAZA DE LA CONSTITUCION
MECATL CUAUTLE DOMINGO	TORTILLERIA	SAN FRANCISCO No.33
MOLINA RODRIGUEZ ARACELY	LONJA MERCANTIL	SAN FRANCISCO No. 7
GALICIA LOPEZ JULIETA	FORRAJES	SILVESTRE LOPEZ #120 AMECAMECA
JIMENEZ PEREZ ELISA	MISCELANEA VTA. CERVEZA BOTELLA CDA.	JUAREZ No. 35
PROVEEDORA DEL PANADERO S.A. DE C.V.	ABARROTES, FORRAJES, COMISIONES Y VTA. DE AZUCAR	ADOLFO LOPEZ MATEOS No. 8
ATENO LAVIN ENRIQUE	ROSTICERIA	RELOX No. 30 AMECAMECA
FLORES MELENDEZ SOFIA	LONJA MERCANTIL	EXT. MERCADO JUAREZ
ADAYA GALICIA JUANA MARIA	LONJA MERCANTIL	FRAY MARTIN DE VALENCIA No. 34
TIRADO VENEGAS IGNACIO	TALLER DE HOJALATERIA Y PINTURA, MOFLES	HIDALGO No. 207 Y 209
PAPELERIA Y MERCERIA PATY	PAPELERIA Y MERCERIA	SAN FRANCISCO NO. 6

Microempresas a las que se les aplico el cuestionario.

## CAPITULO 3.

### SONDEO DE LAS MICROEMPRESAS EN AMECAMECA

*Somos la esencia del libro de la vida, somos los autores y editores de nuestra historia, no existen secuelas solo una parte, queda de nosotros el hacer una comedia o tragedia de ella.*

*Andy Alfonso*

#### 3.1 Muestra

La muestra fue seleccionada de acuerdo al Padrón de industria y comercio 2010 proporcionado por el H. Ayuntamiento de Amecameca. La misma constó de 20 microempresas. Las microempresas que seleccionamos para la investigación, se encuentran las localizadas en: Interior y exterior del mercado Juárez, centro y colonias de Amecameca.

#### 3.2 Instrumento de Medición

Como instrumento de medición para la investigación se utilizó el cuestionario de motivación laboral que constó de 15 preguntas cerradas. Por consiguiente, se utilizó el cuestionario para recopilar información general de la muestra. El mismo fue tabulado según cada factor motivacional y utilizado para el análisis de resultados.

### 3.2.1 Formato de Cuestionario



**UNIVERSIDAD ALZATE DE OZUMBA  
INC. UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO (6696-02)**



**LIC. EN ADMINISTRACION**

**“CUESTIONARIO SOBRE MOTIVACION EN EL TRABAJO.”**

<p><b>DATOS PERSONALES</b>                  Nombre: _____                  Edad: _____                  Sexo: _____  <b>DATOS DE LA MICROEMPRESA</b>                  Razón social: _____                  Giro: _____                  Domicilio: _____                  Fecha: ____/____/____.</p>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

**Objetivo:** Analizar la situación motivacional de los trabajadores de la microempresa.

**Instrucciones:** De las siguientes preguntas, subraye la respuesta según su criterio.

1. ¿Cómo califica el ambiente de trabajo?  
 A) Bueno B) Malo
2. ¿Le proporcionan las herramientas necesarias para desarrollar su trabajo?  
 A) Si B) No
3. ¿Cómo es la relación con sus compañeros?  
 A) Buena B) Mala
4. El trato de su jefe inmediato es:  
 A) Bueno B) Malo
5. ¿Le agrada el trabajo que realiza?  
 A) Si B) No
6. ¿Recibe reconocimiento por hacer bien su trabajo?  
 A) Si B) Nunca
7. ¿Experimenta crecimiento personal a través de su labor?  
 A) Si B) No
8. ¿Los beneficios económicos que recibo en mi empleo satisfacen mis necesidades básicas?  
 A) Si B) No
9. ¿Se siente frustrado o limitado con su actividad?  
 A) Si B) No
10. ¿Recibo mi salario, aguinaldo y vacaciones de acuerdo a la ley?  
 A) Si B) No
11. Al discutir sobre un tema específico, cómo emite su opinión:  
 A) No acepto la opinión de mi superior B) Con terquedad  
 C) De forma moderada
12. ¿Aporta ideas nuevas en sus tareas encomendadas y son tomadas en cuenta?  
 A) Si B) En ocasiones C) No
13. Piensa en sus compañeros de trabajo:  
 A) Como rivales por un ascenso B) De forma indiferente  
 C) Como amigos
14. ¿Al trabajo suele llegar?  
 A) Tarde B) Puntual

15. ¿Cómo considera que debe ser el trato en el trabajo?

A) Debe haber un trato humano

B) No hay cuestiones personales

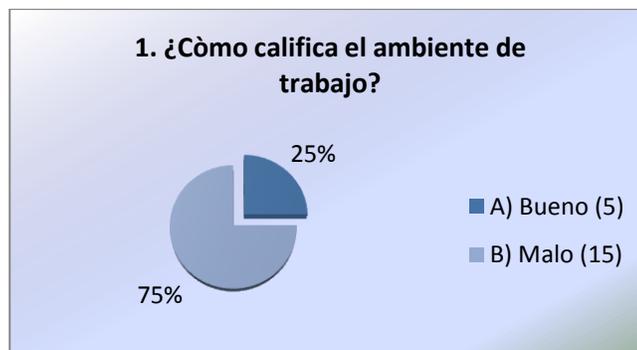
C) Brindar reconocimiento al desempeño

!!!MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACION!!!

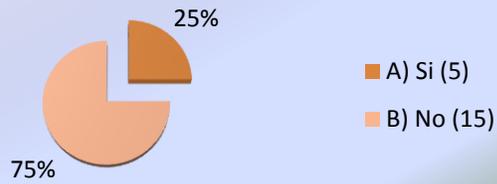
### 3.3 Procedimientos

La investigación se realizó en 20 microempresas del municipio de Amecameca. Posteriormente se pidió autorización a los dueños de las microempresas para obtener la aprobación requerida para llevar a cabo la aplicación, una vez que los dueños dieron el visto bueno se procedió a la aplicación del cuestionario al personal de las microempresas que a continuación se mencionan: Panificadora “La quemada”, Restaurante “La perla del Caribe”, Purificadora de agua “Eslim”, “Comercial forrajera “Amecameca”, Tlapalería “Amaque”, “Copysistem”, Peletería “La michoacana”, “Detalles Boutique”, Panadería “Deli-Pan”, “Expendio de Huevo Guadalupe”, Zapatería, Lonja mercantil “La santísima”, Rosticería “Maxi pollos”, Fabricación de veladora “Tadeo”, “Abasto Cremero Amecameca”, Papelería “Ameca”, Papelería y mercería “Paty”, “La confianza”, Vinatería “Bodega Real” y Tortillería (Interior del mercado).

### 3.4 Tabulación



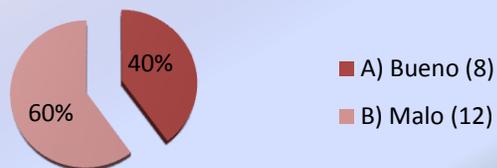
**2. ¿Le proporcionan las herramientas necesarias para desarrollar su trabajo?**



**3. ¿Cómo es la relación con sus compañeros?**



**4. El trato de su jefe inmediato es:**



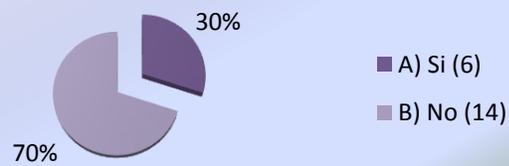
**5. ¿Le agrada el trabajo que realiza?**



**6. ¿Recibe reconocimiento por hacer bien su trabajo?**



**7. ¿Experimenta crecimiento personal a través de su labor?**



**8. ¿Los beneficios económicos que recibo en mi empleo satisfacen mis necesidades básicas?**



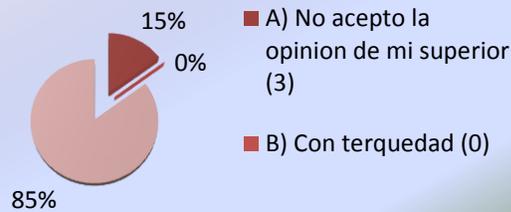
**9. ¿Se siente frustrado o limitado con su actividad?**



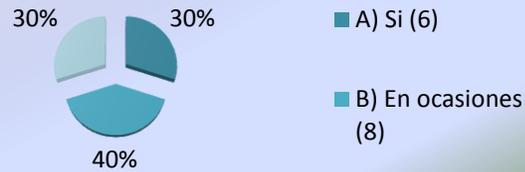
**10. ¿Recibe su salario, aguinaldo y vacaciones de acuerdo a la ley?**



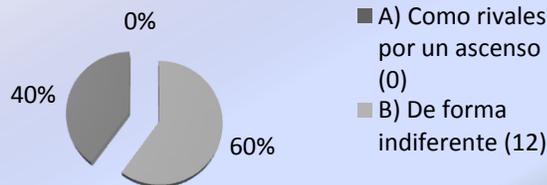
**11. Al discutir sobre un tema , como emite su opinión:**



**12. ¿Aporta ideas nuevas en sus tareas encomendadas y son tomadas en cuenta?**



**13. Piensa en sus compañeros de trabajo:**





### 3.5 Análisis de Resultados

El cuestionario realizado se entregó al personal seleccionado de cada microempresa y se les proporcionó un par de minutos para contestarlo. Esto evitó que fuera contestado durante tiempo laborable y, por consiguiente, que fuera contestado con la debida tranquilidad para que cumpliera con los objetivos requeridos. Luego de retirar el mismo se procedió a la tabulación de los factores de motivación. Se hicieron gráficas de cada factor para tener una idea sobre el porcentaje de motivación de cada empleado sobre cada factor. A raíz de estos datos se realizó el siguiente análisis de resultados.

En base a los datos obtenidos, de los resultados de las encuestas aplicadas, se consideró que el personal de las microempresas situadas en el municipio de Amecameca realmente carece de motivación.

El contar con un ambiente de trabajo agradable, motiva a las personas a sentirse bien consigo mismas, con su equipo de trabajo y con la organización, de

modo contrario como se obtuvo el resultado del cuestionario, la mayor parte del personal lo califica como malo.

Brindar al personal las herramientas necesarias para el desarrollo de sus tareas, le hará más factible el desempeño de las mismas y el riesgo de trabajo será menor o totalmente nulo. En el caso de las microempresas la mayoría del personal no cuenta o no le proporcionan en su totalidad las herramientas para realizar eficientemente su labor.

A la mayor parte de las personas no les gusta su trabajo y realizan sus actividades solo por el compromiso que tienen con el patrón o por el valor monetario que esto representa.

Una forma de motivar al personal es el reconocer cuando hace bien su trabajo, esto lo hace mejorar continuamente y eleva su autoestima. Dentro de las microempresas en su mayoría el jefe inmediato nunca reconoce el trabajo de los individuos, haciendo que el trabajo se realice sin tanto interés.

El trabajo que realizan las personas es rutinario, impidiendo experimentar crecimiento personal a través de sus tareas encomendadas.

Si algo mueve al capital humano para ejecutar bien su labor es como tal el dinero y en realidad el pago por el trabajo que se realiza dentro de las microempresas es muy bajo, ocasionando constantemente la rotación de personal.

Realizar un trabajo que siempre es el mismo y más aún cuando se hace solo porque se tiene que ejecutar, sin el entusiasmo o ese algo que motive a desarrollarlo, llega el momento en que las personas se sienten frustradas o limitadas con su actividad, tal como sucede con el personal encuestado.

Un compromiso que tiene el patrón con su trabajador es proporcionar un salario, aguinaldo y vacaciones de acuerdo a la ley. Del resultado obtenido un gran número de patrones no cumple con esto.

Es fundamental tomar en cuenta la opinión y nuevas ideas de las personas esto ayudará al bienestar de la organización, lo cual no ocurre con el recurso humano de la microempresa.

La relación con los compañeros de trabajo es buena, pero solo es de trabajo y no tan afectiva.

Generalmente el personal suele llegar tarde a trabajar, ya que hay mucha exigencia por parte de la mayoría de los patrones.

Dentro del trabajo debe haber un trato humano, brindar reconocimiento al desempeño y no debe haber cuestiones personales.

## CAPITULO 4.

# PROPUESTAS DE ESTRATEGIAS DE MOTIVACION PARA LAS MICROEMPRESAS

*¡Ánimo!. Todo pasa. Ama tu trabajo y no dejes de cumplir tu deber cada día.*

*Don Bosco*

De acuerdo con el estudio realizado, se adoptaron las estrategias siguientes para abordar el problema de la baja motivación dentro de las microempresas y así proporcionar una solución para elevar el rendimiento, satisfacción y productividad de los trabajadores.

### 4.1. Condiciones de Trabajo

**E**s de suma importancia brindar al trabajador un lugar limpio, agradable, de comodidad y confianza; para cuidar su integridad física y mental, protegiéndolo de los riesgos de salud por las tareas del cargo y el ambiente físico donde se realizan, evitando así que este enferme o se ausente de manera temporal o definitiva del trabajo.

De igual forma es importante la seguridad del trabajador, para prevenir y descartar accidentes, tendientes a eliminar las condiciones inseguras del ambiente.

				
<p><b>ACCIDENTES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuando ocurra un accidente, evaluarlo y determinar la causa que lo provocó para así evitar que vuelva a suceder.</li> <li>• Realizar estadísticas accidentales constantemente.</li> </ul>	<p><b>CONTROL DE MATA FUEGOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inspeccionar y controlar los equipos extintores existentes en la empresa: estado del extintor, vencimiento de la carga, vencimiento de la palanca hidráulica, lugar libre de obstáculos y ubicación.</li> <li>• Señalizar los Matafuegos existentes.</li> </ul>	<p><b>ROPA DE TRABAJO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Si el trabajo necesita de utilizar ropa especial para el desarrollo de las tareas, verificar la aplicación correcta de uniformes y su uso en el puesto de trabajo.</li> </ul>	<p><b>AMBIENTE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinación de contaminantes en el medio ambiente laboral.</li> <li>• Determinación del nivel sonoro en planta.</li> <li>• Mantener el lugar de trabajo limpio para sentir mejor al trabajador.</li> </ul>	<p><b>SEÑALIZACIÓN</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Relevamiento de la cartelera colocada en la empresa.</li> <li>• Determinar la cartelera a instalar en los distintos sectores: matafuegos, salidas, riesgos eléctricos, obligatoriedad en uso de uniformes de trabajo, de identificación de riesgo, orden y limpieza.</li> </ul>

“Mantener la seguridad e higiene en el trabajo es responsabilidad del patrón”

## 4.2 Reconocimiento

Al capital humano se le debe apreciar, hacerlo sentir importante y al mismo tiempo recompensarlo por su buen desempeño.

- A) • El reconocimiento se le debe hacer inmediatamente.
- B) • Comentar el buen trabajo realizado por ellos y premiarlos por su excelente labor.
- C) • Compartir con el trabajador la alegría de la satisfacción personal.
- D) • Estimularlo para que su buen desempeño sea constante.



### 4.3 Satisfacción con la Realización

Proporcionarle al trabajador una actividad que sea capaz de realizar. Así su buena ejecución producirá satisfacciones y un desafío para mejorar sus destrezas y capacidades, de esta forma se toma el trabajo como el gusto por hacer bien las cosas.

- 🕒 Proporcionarle las herramientas necesarias.
- 📁 Oportunidad de crecimiento personal a través de su labor.
- 🌟 Posibilidad de mejorar y desarrollar en el desempeño del trabajo.
- 👉 No hacer del trabajo algo rutinario.
- 🕒 Estimular su participación en actividades fuera de su departamento.
- 📁 Delegar trabajos al personal, sin interferir en sus labores.
- 🌟 Promover y transferir al personal de acuerdo con su habilidad y experiencia.
- 👉 Empujar y dejar al personal que caminen solos, observándolos, que no te pierdan de vista, permite que desarrollen sus habilidades, transmitiendo toda la seguridad posible.



El éxito individual del trabajador es un factor condicionante de su mayor esfuerzo y de su mejor rendimiento, ya que refuerza su autoestima y contribuye a dar solidez a su personalidad.



#### 4.4 Sensación de Pertenencia

Hacer sentir al trabajador parte de la empresa es un elemento fundamental que ayuda a alcanzar las metas de la misma.

Tomar en cuenta ideas nuevas del trabajador.

Fomentar el orgullo de pertenecer a la organización.

Estimular y reconocer sus sugerencias para mejorar las condiciones de trabajo.



## 4.5 Trabajo en Equipo

La forma más efectiva de que la empresa sea eficiente es que todos sus elementos laboren como un sistema funcional, tomando en cuenta que todas las partes trabajan para un fin común.

1. Se debe mantener un contacto permanente con el equipo, puede ser que estén estresados, nerviosos, desilusionados, pero necesitan de tu apoyo saber que estás para ayudarlos en cualquier circunstancia.

2. Mantener el equipo en condiciones seguras y ordenadas.

3. Organizar las actividades y ser el jefe quien dirija, invitando al personal a dar lo mejor de sí.

4. Reconocer sus logros en equipo.

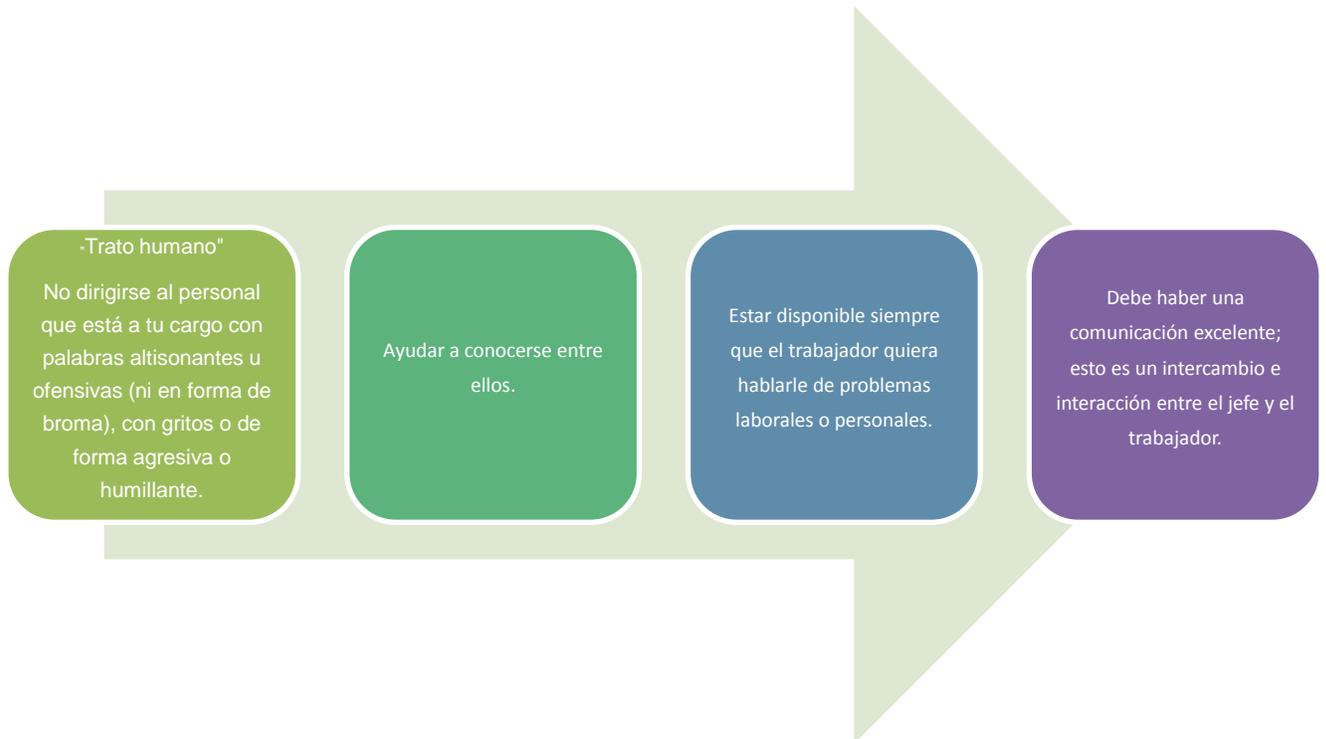
5. Hacerle sentir, creer que ellos son capaces de lograr sus tareas.

La fortaleza de un equipo es la unión, la solidaridad, la honestidad, la lealtad y sobre todo el respeto.



## 4.6 El ser humano: Debe ser Tratado con Respeto y Dignidad

Lo más importante para el ser humano es que respeten sus ideas, sentimientos, pensamientos, acciones y nunca considerarlo como un instrumento o un medio.



## 4.7 Puntualidad

Es una disciplina de estar a tiempo, es necesaria para dotar la personalidad carácter, orden y eficiencia, pues al poseer este valor en plenitud estamos en condiciones de realizar más actividades, desempeñar mejor nuestro trabajo, ser merecedores de confianza.



Si el patrón profesa puntualidad, con ello se pondrá el ejemplo a quienes laboran bajo sus órdenes, si el llega tarde cómo podrá motivar a su personal para que cumpla con el horario de entrada.

## 4.8 Programa de Recompensas

El motivante más importante para el trabajador es la remuneración por la ejecución de su labor, ya sea de una manera monetaria o algún objeto de tipo material.



- Otorgar al trabajador, en tiempo y forma el pago por su labor.

Salario

- Al personal se le debe otorgar, un sobresueldo, como gratificación de fin de año.

Aguinaldo

- Brindar por lo menos un día de descanso.
- El trabajador debe gozar de un periodo de vacaciones.

Vacaciones y día de descanso

- Puntualidad
- Productividad
- Asistencia

Bono

- Proporcionar un determinado horario para la alimentación.

Comida



## CONCLUSIONES

Se deja en claro que cuando un empleado se encuentra motivado tiene un perfecto entendimiento de sus objetivos y progresan hacia ellos, con un máximo de eficiencia, poseen la capacidad de planear a futuro, desarrollan un alto nivel de comunicación, cambian con facilidad y se adaptan a las necesidades de diferentes situaciones en definitiva todos los recursos de una empresa o negocio influyen a la hora de crecer, pero sin lugar a duda, uno de los más importantes es el recurso humano, una excelente selección, cálida bienvenida, una buena integración al grupo de trabajo y programas de motivación e incentivos adecuados y profesionales son las claves para que estos recursos se desarrollen de la mejor manera, por el bien de la microempresa y de ellos mismos.

En esta investigación se proponen ocho estrategias las cuales esperamos sean de gran utilidad para la estabilidad de su organización y le dé el verdadero valor al recurso humano que es el pilar más importante.

La motivación en el personal si es un factor esencial en el crecimiento de una microempresa, ya que los empleados eligen de una manera consciente y racional la dirección en la cual orientan sus esfuerzos.

Los empleados difieren en las formas en que perciben sus tareas y sus respuestas a estas percepciones, las actividades que para un observador externo parecen ofrecer niveles de variedad, autonomía y motivación pueden parecer rutinarias al empleado.

La conducta del empleado puede ser modificada al recompensar o esforzar los modos de conducta deseados.

El hecho de que los empleado este satisfecho con el trabajo que realiza no implica que se encuentre motivado para ofrecer el máximo de esfuerzo.

El crecimiento de la microempresa se dará conforme al grado de motivación que presente cada empleado.

Las estrategias propuestas como punto importante para mediar la situación entre empleados y el patrón debe de existir un amplio conocimiento por parte de la organización para poder aplicarlas en ámbito interno y así poder rescatar las microempresas esperamos y se quede bien comprensible los beneficios que lleva el aplicar y darle el valor que se merece al recurso humano ver por sus beneficios de la empresa y del capital humano ambos como un sistema funcional.

“Y recordemos siempre que para que un empleado se encuentre motivado se le debe hacer sentir parte esencial de la organización”.

## GLOSARIO

**Administración:** Disciplina cuya finalidad es la coordinación eficaz y eficiente de los recursos de un grupo social para lograr sus objetivos con la máxima productividad y calidad.

**Análisis de resultados:** Interpretación realizada mediante alguna investigación.

**Ascenso:** Pasar a una categoría superior.

**Autoridad:** Facultad para girar instrucciones u órdenes que otros deben acatar.

**Autoliderazgo:** Es descubrir y potenciar nuestras fortalezas, pero, al mismo tiempo, reconocer nuestras debilidades e intentar cambiarlas.

**Bono:** Vale que puede canjearse por dinero o por algún artículo.

**Burnout:** Respuesta o forma en que el trabajador se adapta a una situación de estrés laboral crónico.

**Calidad de vida laboral:** Grado de satisfacción de las necesidades de los miembros de la empresa mediante su actividad en ella.

**Calidad total:** Enfoque sistemático para cumplir y establecer los objetivos de calidad para toda la empresa.

**Cambio organizacional:** Es el surgimiento de fuerzas que crean la necesidad de establecer transformaciones en una o varias secciones de la organización.

**Ciclo motivacional:** Es un proceso el cual comienza con un deseo o necesidad y culmina con una satisfacción

**Clima organizacional:** Ambiente de satisfacción o insatisfacción que prevalece entre los miembros de un grupo.

**Coach:** Es el líder que se preocupa por planear el crecimiento personal y profesional de cada una de las personas del equipo y del suyo propio.

**Comunicación:** Proceso de transmitir información y comprensión de una persona a otra.

**Cultura organizacional:** Conjunto de valores, costumbres, interacciones, necesidades, expectativas, clima, creencias, estructuras, sistemas, procesos, políticas, y normas aceptadas y practicadas por los miembros de una organización.

**Eficacia:** Fuerza o poder para obrar.

**Eficiencia:** Virtud para hacer una cosa. Administrativamente significa lograr los objetivos con el máximo aprovechamiento de los recursos, de la mejor manera, con calidad y en el tiempo establecido.

**Empowerment:** Es un proceso estratégico que busca una relación de socios entre la organización y su gente, aumentar la confianza responsabilidad autoridad y compromiso para servir mejor al cliente.

**Empresa:** Grupo social en el que, a través de la administración del capital y el trabajo, se producen bienes y/o servicios tendientes a la satisfacción de las necesidades de la comunidad.

**Estímulo:** Cualquier forma de energía a la que podemos responder. Energía o cambio de energía, que actúa sobre un receptor.

**Estrategia:** Curso de acción general o alternativa que muestra la dirección y el empleo general de los cursos y esfuerzos para lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas.

**Estrés crónico:** Es aquel que se presenta de manera recurrente cuando una persona es sometida a un agente estresor de manera constante.

**Estrés episódico:** Es aquel que se presenta momentáneamente, es una situación que no se posterga por mucho tiempo.

**Estrés laboral:** Desequilibrio percibido entre las demandas profesionales y la capacidad de la persona para llevarlas a cabo.

**Factores higiénicos:** Condiciones que rodean al individuo cuando trabaja.

**Factores motivacionales:** Tienen que ver con el contenido del cargo, las tareas y los deberes relacionados con el cargo en sí; producen un efecto de satisfacción duradera y aumento de la productividad hasta niveles de excelencia.

**Feedback:** Proceso continuo de retroalimentación que permite al sistema poner en marcha sus mecanismos de regulación y control.

**Frustración:** Estado de tensión psicológica engendrado por un obstáculo que se interpone entre un sujeto y un fin valorado positivamente por él.

**Fuerza endógena:** Proviene del interior de la organización y son producto de la interacción de sus participantes y de las tensiones provocadas por la diferencia de objetivos e intereses.

**Fuerza exógena:** Fuerzas externas generan la necesidad de introducir cambios en el interior de la empresa.

**Gerencia:** Cargo y función de un gerente.

**Grupo de trabajo:** Conjunto de personas estructurado para trabajar y lograr objetivos en común.

**Homeostasis:** Tendencia de un organismo a estabilizar sus diversas constantes fisiológicas.

**Hot group:** Son equipos dinámicos; La supervivencia de la organización exige flexibilidad y creatividad en la velocidad de la realización de las tareas.

**Impulso:** Deseo o motivo que mueve a hacer algo.

**Instrumento de medición:** Objeto mediante el cual se mide un objetivo para conseguir un fin.

**Líder:** Es aquella persona capaz de inspirar y guiar a individuos o grupos.

**Liderazgo:** Proceso de influir en otros y apoyarlos para que trabajen con entusiasmo en el logro de objetivos comunes.

**Microempresa:** es una organización que produce y distribuye bienes y servicios para satisfacer alguna necesidad de la comunidad y obtener un beneficio económico.

**Motivación:** Fuerza que activa, mantiene y dirige el comportamiento hacia una meta y que subyace a toda tendencia por la supervivencia del hombre.

**Motivación extrínseca:** Se estimula desde el exterior, ofreciendo recompensas.

**Motivación intrínseca:** Surge dentro del sujeto, obedece a motivos internos. Necesidad de hacer bien las cosas para satisfacción propia.

**Motivación laboral:** Es impulsar al personal para que trabajen mejor.

**Motivación por afiliación:** Impulso que mueve a relacionarse con las personas.

**Motivación por autorrealización:** Es un impulso por la necesidad de realización personal, es la tendencia del hombre a ser lo que puede ser, a utilizar y aprovechar plenamente su capacidad y su potencial.

**Motivación por competencia:** Impulso para realizar un trabajo de gran calidad.

**Motivación por logro:** Es un impulso por vencer desafíos, avanzar y crecer.

**Muestra:** Es una pequeña parte del grupo en estudio.

**Necesidad:** Ausencia de un satisfactor.

**Recompensa:** Son pagos hechos por la organización a sus trabajadores (salarios, premios, beneficios sociales, oportunidades de progreso, estabilidad en el cargo, supervisión abierta, elogios, etc.).

**Recompensa extrínseca:** Los bonos, alabanzas o ascensos.

**Recompensa intrínseca:** Recompensas que la persona “siente” directamente.

**Reconocimiento:** Expresión de deseos y realización de actividades que buscan obtener de los demás atención, aceptación o admiración por lo que la persona es, hace, sabe o es capaz de hacer.

**Responsabilidad:** Obligación de un subordinado para ejecutar tareas que le han sido asignadas o delegadas.

**Rotación de personal:** Porcentaje de personal reemplazado, durante un año, en una empresa, con relación al efectivo medio.

**Status:** Posición social de una persona definida por comparación con la de su sociedad y determinada por ciertos atributos.

**Sistema:** conjunto ordenado de procedimientos, operaciones y métodos relacionados entre sí que contribuyen a realizar una acción.

**Taylorismo:** Sistema de organización del trabajo, de control de los tiempos de ejecución y de remuneración del obrero, establecido por Frederick Winslow Taylor.

**Tensión:** Estado de nerviosismo, impaciencia o exaltación que siente una persona.

**Valores:** Principios o pautas de conducta de aceptación universal que orientan la actualización del individuo.

**Valores organizacionales:** Principios y formas de conducta que orientan el estilo de gestión de una empresa y el comportamiento de los individuos hacia la filosofía de la organización.

**Valencia:** El poder de motivación del resultado específico de la conducta; varía de una persona a otra.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

A.F. Stoner, James (00). Administración. Pearson Educación, México.

Anzola Rojas, Servulo (00). Administración de pequeñas empresas. Mc Graw Hill, México.

Arias Galicia, Fernando (99). Administración de recursos humanos para el alto desempeño. Trillas, México.

Chiavenato, Idalberto (00). Administración de recursos humanos. Mc Graw Hill, Colombia.

Méndez Morales, José Silvestre (96). Economía y la empresa. Mc Graw Hill, México.

Münch Galindo, Lourdes (09) Fundamentos de administración. Trillas, México. (Reimp.2010).

\_\_\_\_\_ (06). Más allá de la excelencia y de la calidad. Trillas, México. (Reimp. 2007).

## REFERENCIAS CIBEROGRAFICAS

[www.bumeran.com.ar/articulos\\_empresa/27/72200/elogiodeloshotgroups.html](http://www.bumeran.com.ar/articulos_empresa/27/72200/elogiodeloshotgroups.html)

[www.colegiodeleon.edu.mx/web/articulos/articulos2.cfm?id=169](http://www.colegiodeleon.edu.mx/web/articulos/articulos2.cfm?id=169)

[www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)

[www.Inegi.org.mx](http://www.Inegi.org.mx)

[www.members.tripod.com](http://www.members.tripod.com)

[www.mexicoemprende.org](http://www.mexicoemprende.org)

[www.monografias.com/.../motivacion-laboral.shtml](http://www.monografias.com/.../motivacion-laboral.shtml)

[www.monografias.com/trabajos10/coach/coach.shtml](http://www.monografias.com/trabajos10/coach/coach.shtml)

[www.monografias.com/trabajos10/deor/deor.shtml](http://www.monografias.com/trabajos10/deor/deor.shtml)

[www.monografias.com/trabajos15/liderazgo/liderazgoshtml](http://www.monografias.com/trabajos15/liderazgo/liderazgoshtml)

[www.monografias.com/trabajos34/causas-estres-laboral/causas-estres-laboral.shtml#princip#princip](http://www.monografias.com/trabajos34/causas-estres-laboral/causas-estres-laboral.shtml#princip#princip)

[www.wikipedia.com.mx](http://www.wikipedia.com.mx)