



CLAVE DE INCORPORACIÓN UNAM 8794

PLAN 02 AÑO 93

“Propuesta de implementación de estrategias motivacionales para elevar el desempeño laboral de empleados administrativos a nivel operativo en la Universidad Privada del Estado de México.”

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE LICENCIADA EN

ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:

CLAUDIA PATRICIA RESÉNDIZ ORTEGA

ECATEPEC DE MORELOS, MÉXICO, 2014.



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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



UNIVERSIDAD OPARIN S.C.

CLAVE UNAM 8794

AUTORIZACIÓN DE IMPRESIÓN DE TESIS

M. C. RAMIRO JESÚS SANDOVAL
DIRECTOR GENERAL DE INCORPORACIÓN
Y REVALIDACIÓN DE ESTUDIOS
UNAM
PRESENTE

Me permito informar a usted que **el trabajo escrito:** “PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES PARA ELEVAR EL DESEMPEÑO LABORAL DE EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS A NIVEL OPERATIVO EN LA UNIVERSIDAD PRIVADA DEL ESTADO DE MÉXICO”

Elaborado por:

<u>RESÉNDIZ</u>	<u>ORTEGA</u>	<u>CLAUDIA PATRICIA</u>	<u>936038867</u>
Apellido Paterno	Apellido Materno	Nombre	Núm. de cuenta

Alumno(s) de la carrera de: ADMINISTRACIÓN

Reúne los requisitos académicos para su impresión.

MARZO 2014

Mtra. Rosario Ascencio Millán
Nombre y firma del Asesor
de la Tesis



Sello de la
Institución

Mtra. Rosario Ascencio Millán
Nombre y firma del director
Técnico .

ÍNDICE

	PÁG.
INTRODUCCIÓN	V
 CAPÍTULO I. GENERALIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN, CORRIENTES Y TEORÍAS	
1.1 ORÍGENES DE LA ADMINISTRACIÓN.....	02
1.2 CONCEPTOS GENERALES DE ADMINISTRACIÓN.....	04
1.2.1 ETIMOLOGÍA DEL TERMINO ADMINISTRACIÓN.....	04
1.2.2 DEFINICIÓN DE ADMINISTRACIÓN.....	04
1.2.3 IMPORTANCIA.....	06
1.3 ESTUDIO DE LA ADMINISTRACIÓN EN EL MUNDO.....	06
1.4 ESTUDIOS DE LA ADMINISTRACIÓN EN MÉXICO.....	07
1.5 ESCUELAS DEL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO.....	07
1.5.1 ESCUELA DE LA ADMINISTRACIÓN GENERAL.....	08
1.5.2 ESCUELA DE LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA.....	10
1.5.3 ESCUELA DE LA ADMINISTRACIÓN EMPÍRICA.....	11
1.5.4 ESCUELA HUMANO - RELACIONISTA.....	12
1.5.5 ESCUELA DEL ESTRUCTURALISMO.....	13
1.5.6 ESCUELA NEO – HUMANO RELACIONISMO.....	14
1.5.7 ESCUELA NEO – HUMANO ESTRUCTURALISMO.....	16
1.5.8 TEORÍA ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS.....	17
1.6 ¿DONDE ESTAMOS HOY EN DÍA?	19
1.7 ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO	20
1.8 DIRECCIÓN COMO PARTE ESENCIAL EN EL PROCESO MOTIVACIONAL	23
 CAPÍTULO II. GENERALIDADES SOBRE LAS PRINCIPALES TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN	
2.1 ANTECEDENTES DE LA MOTIVACIÓN.....	26
2.2 EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LA MOTIVACIÓN.....	27
2.3 PRIMEROS MODELOS DE SISTEMA DE MOTIVACIÓN.....	29
2.4 CONCEPTO DE MOTIVACIÓN.....	30
2.5 OBJETIVOS DE LA MOTIVACIÓN.....	31
2.6 CICLO DE LA MOTIVACIÓN	32
2.7 TEORÍA DE LA JERARQUÍA DE LAS NECESIDADES.....	36
2.8 TEORÍA DE LOS DOS FACTORES	38
2.9 TEORÍA DE LAS NECESIDADES ADQUIRIDAS.....	40
2.10 TEORÍAS DEL PROCESO DE LA ADMINISTRACIÓN.....	41
2.11 TEORÍA DE LA EQUIDAD.....	42
2.12 TEORÍA DE LAS EXPECTATIVAS.....	43
2.13 TEORÍA DEL REFORZAMIENTO.....	44

2.14 TEORÍA DE LA X Y Y	45
2.15 TEORÍA Z	46

CAPÍTULO III. LA MOTIVACIÓN COMO HERRAMIENTA DE CAMBIO DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN

3.1 CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN.....	55
3.2 RELACIÓN ENTRE ORGANIZACIÓN Y MOTIVACIÓN.....	56
3.3 IMPORTANCIA DE LA MOTIVACIÓN.....	58
3.4 LA CULTURA ORGANIZACIONAL.....	60
3.5 CLIMA ORGANIZACIONAL.....	61
3.6 CONCEPTO DE CAMBIO ORGANIZACIONAL.....	63
3.7 PROCESO DEL CAMBIO.....	65
3.8 RESISTENCIA AL CAMBIO.....	69

CAPÍTULO IV. ESTUDIO DE CASO

4.1 ESTUDIO DE CASO.....	75
4.2 INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	89
4.3 DETECCIÓN DE NECESIDADES.....	90

CAPÍTULO V. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN BASADA EN ESTRATEGIAS DE MOTIVACIÓN PARA EL PERSONAL OPERATIVO

5.1 CONCEPTO INTERVENCIÓN.....	97
5.2 DETECCIÓN DE NECESIDADES.....	98
CONCLUSIÓN.....	104
ANEXOS.....	106
BIBLIOGRAFÍA.....	125

INTRODUCCIÓN

La presente tesis se realizará con la finalidad de fortalecer la importancia de la motivación como elemento clave para el logro de un desempeño efectivo del personal dentro de la Institución.

Con base a lo anterior surge el interés de investigar profundamente el impacto que hoy por hoy representa la motivación como estrategia eficaz para el buen desempeño dentro de la misma.

En todos los ámbitos de la existencia humana interviene la motivación como mecanismo para lograr determinados objetivos y alcanzar determinadas metas, ya que representa un fenómeno humano universal de gran trascendencia para los individuos y la sociedad. Es un tema de interés para todos porque puede ser utilizado por el psicólogo, el filósofo, el educador, teniendo como enfoque primordialmente al entorno administrativo.

El interés es mostrar la importancia de la motivación como factor para que el empleado desempeñe bien su trabajo y logre conocer cuáles son los beneficios para la institución.

Es importante que el empleado se sienta útil y parte de la institución para que la ayuda sea mutua, institución-empleado y empleado-institución, de tal manera que si la motivación se encuentra presente, se mejorarán las relaciones de comunicación, logrando crear un clima laboral más adecuado, como ayudar a que el empleado sea una persona productiva y eficiente en cualquier área o actividad que desempeñe, sin olvidar que alguien que está realmente motivado y satisfecho, siempre será una persona con deseos de crecer en todos los aspectos en la vida y en el trabajo.

En la actualidad al recurso humano sólo se le trata como una máquina y muchas instituciones se olvidan que uno de los factores más importantes es el ser

humano, a medida que la empresa da a sus empleados, éstos responden a esta situación, causa – efecto.

La motivación es muy importante porque impulsa a una persona a realizar una actividad o bien a alcanzar una meta planteada, que va estrechamente ligada con el esfuerzo, la voluntad y el interés. La motivación se refiere a la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal o laboral.

La motivación de una persona es importante porque es una parte indispensable cuando se está trabajando o se presta un servicio.

La satisfacción se logra cuando hay un buen desempeño que depende del grado de motivación, si no se lleva a cabo sólo se tendrá una insatisfacción, que es cuando el desempeño no es suficiente con lo que pretendía lograr la persona.

En la actualidad, la motivación de una persona, es muy escasa, esto se debe a diversos factores, ya sea por la falta de la misma o un mal estado de ánimo, la frustración porque algo anda mal, el conformismo, la dificultad de las cosas, la mala comunicación, en fin hay muchas razones por lo que no se llevan a cabo.

Se dice que mientras más motivado se esté para desempeñar una tarea o labor de manera fácil y eficiente, se realizará de una manera más gustosa.

De esta forma se conocerá cuál es el motor o las causas que ayudan al ser humano a estar motivado en el trabajo y conocer cuáles son las teorías que varios autores han aplicado para saber el resultado en los trabajadores, para que los directivos lo consideren de una mejor manera.

En el capítulo I se destacarán las generalidades de la administración como orígenes, corrientes, teorías y etapas del proceso administrativo.

“Administración: Proceso por el cual se llevan a cabo eficientemente actividades, mediante el uso de personas, para conseguir un conjunto de objetivos adecuados.”

En el capítulo II se estudiará la historia de la motivación y se desarrollará la importancia de la misma, conociendo las principales teorías y modelos.

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, de acuerdo con los estándares o patrones esperados. ¹

Motivación: Es la predisposición a actuar en una manera específica dirigida a un objetivo. (Hellriegel y Slocum).

Motivación: Es el estado de la perspectiva de un individuo que representa la fuerza de su propensión a hacer un esfuerzo hacia un comportamiento en particular. (Gibson)

Motivación: Se refiere a dedicar esfuerzo hacia un objetivo. (Dubrin) ²

Teoría del reforzamiento: Se basa en las ideas de Skinner y afirma que las consecuencias de la conducta de una persona determinan el nivel de motivación.

Teoría de la motivación por expectativas: Permite considerar las diferencias individuales y sostiene que motivan a las personas sus expectativas de recompensas y las preferencias por estas mismas.

Teoría de la equidad: Sostiene que el que se perciba injusticia constituye una fuerza motivadora poderosa. Depende de las comparaciones que hacen los empleados de la equidad en el salario y en las recompensas, y de las

¹ MUNCH García. Fundamentos de Administración. Ed. Trillas. Decimo quinta reimpression, agosto 2004. Mexico. p. 156

² TERRY & Franklin. Principios de Administración. Ed. CECSA. Vigésima primera reimpression_2005. México. 2005.

comparaciones que hacen con respecto a la equidad, tomando en cuenta factores como educación, experiencia y antigüedad.³

En el capítulo III se mostrará qué tanto influye la motivación como herramienta para el cambio dentro de la organización. Se dará a conocer el concepto de Organización, la relación que existe entre la organización y la motivación, el papel que toma la motivación, concepto en cuestión de cambio, cultura y clima organizacional.

En el capítulo IV se hablará sobre la herramienta que se utilizará, con la finalidad de obtener los resultados y de éstos hacer una interpretación considerando los diferentes puntos de vista; así como las necesidades de cada uno de los empleados. También se manejará una ficha técnica con la finalidad de tener datos más precisos y generales de los empleados a los cuales se les aplicó el cuestionario, ya que aparecen datos como nombre, sexo, edad y el departamento en el cual se encuentran desarrollando sus actividades de trabajo.

En el Capítulo V. Se hará la propuesta de intervención basada en estrategias de motivación para el personal operativo. Se tendrá conocimiento muy general de los tipos de intervención que puede haber y en cual se estará basando prácticamente nuestra propuesta (coaching).

³ MONTANA o Charnov. Administración. Ed. Patria. Quinta reimpresión 2008. México. p. 276.

CAPÍTULO I

GENERALIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN,

CORRIENTES Y TEORÍAS

1.1 Orígenes de la Administración

Hay infinidad de hechos históricos que demuestran que el hombre desde su origen tuvo la necesidad de organizarse para alcanzar alguna meta, porque siempre ha vivido y se ha desarrollado en grupos para protegerse y satisfacer sus necesidades con mayor eficiencia. Es por ello que afirma que el hombre ha aplicado de una manera consciente e inconsciente la administración.

Desde que el hombre apareció en la tierra ha trabajado para subsistir, tratando de lograr en sus actividades la mayor efectividad posible; para ello ha utilizado en cierto grado a la Administración, puesto que tuvo que incorporar todo lo anterior: procesos de recolección, conteo y distribución, lo que le iba a garantizar el éxito de sobrevivir y evolucionar.

Por ello es necesario efectuar una breve consideración histórica de las relaciones, causas y evoluciones más representativas que ha tenido el hombre a través del fenómeno Administrativo. Tomando en cuenta desde la Época Primitiva donde las actividades que se encomendaban eran por una máxima autoridad llamados jefes de las tribus, que se caracterizaban por realizar la división primitiva del trabajo, originada por la diferente capacidad de los sexos y las edades de los individuos integrantes de la sociedad. Logrando que al trabajar el hombre en grupo, surgiera de manera incipiente la Administración, como una asociación de esfuerzos para lograr un fin que requería la participación de todos.

Posteriormente el crecimiento demográfico obligó a los hombres a coordinar mejor sus esfuerzos en el grupo social, es decir, a mejorar la aplicación de la Administración en el Período Agrícola, donde con la aparición del Estado, que señala el inicio de la civilización surgió la ciencia, la literatura, la religión, la organización política, la escritura, el urbanismo y con ello también el surgimiento de clases sociales, el control del trabajo colectivo y el pago de tributos en especie.

Además, existieron diversos funcionarios de la Administración Moderna que se encargaron de aplicar políticas tributarias y manejar numerosos grupos humanos en la construcción de grandes obras arquitectónicas; participar en el logro de alto grado de desarrollo del comercio, contabilidad de los templos y algunos aspectos de la Administración. Posteriormente apareció el esclavismo una forma muy distinta de manejar a la civilización, como en la Antigüedad Grecolatina, donde la Administración se caracterizó por su orientación hacia una estricta supervisión del trabajo y castigo corporal como forma disciplinaria.

En la época feudal las relaciones sociales se caracterizaron por un régimen de servidumbre. La administración sólo dependía del señor feudal, él sujetaba el control de la producción del siervo, es aquí donde los trabajadores comienzan hacerse independientes; aparecen los talleres artesanales y el sistema de oficios con nuevas estructuras de autoridad en la Administración. Posteriormente surgen las corporaciones o gremios que regulaban horarios, salarios y demás condiciones de trabajo, en dichos organismos se da el origen de los hoy llamados sindicatos.

Los grandes cambios fueron trascendiendo a medida que el hombre consideró a la Administración como parte importante de su vida, con ello logró la bienvenida de grandes transformaciones, lo que se le llamó Revolución Industrial; época que propició el desarrollo industrial y consecuentemente grandes cambios en la organización social, que hicieron desaparecer los pequeños talleres artesanales y lograr centralizar la producción en el sistema de fábricas, donde el empresario era dueño de los medios de producción y el trabajador vendía su fuerza de trabajo. Asimismo el hombre tuvo que dejar atrás el conteo mínimo de producción, logrando que surgiera la especialización y con ello la producción en serie.

Es impresionante saber que la evolución que ha tenido la Administración como parte del ser humano trasciende a medida de que el hombre conoce y crea nuevas ideas a fin de remodelar bases científicas. El siglo XX, se caracteriza por el gran desarrollo tecnológico e industrial y por la consolidación de la Administración que actualmente se torna indispensable en el manejo de cualquier tipo de grupo,

organización, empresa, hasta en la forma en que vivimos, ya que a través de ella se logra la obtención de eficacia, eficiencia, optimización de los recursos, simplificación del trabajo y sobre todo la calidad.

En la actualidad, la administración se aplica en distintas actividades organizadas, siempre y cuando su empleo sea imprescindible para el buen funcionamiento de cualquier organismo social que logre armonizar los numerosos y divergentes intereses de sus miembros; así también orientar positivamente el rumbo de los objetivos y esfuerzos que se planean, sin olvidar algo que es muy importante para las empresas, que quien esté al frente de cualquiera de ellas, tenga la visión de ser un dirigente que alcance el éxito, motivando y valorando el desempeño de sus integrantes.

En la época actual para el hombre es necesario organizarse para producir lo que requiere de alimentación, vestido, habitación, entre otros⁴

1.2 Conceptos Generales de Administración

1.2.1 Etimología del término Administración

La palabra administración proviene del latín **ad** (hacia, dirección, tendencia) y **minister** (subordinación u obediencia), y significa aquél que realiza una función bajo el mando de otro, es decir, aquél que presta un servicio a otro.⁵

1.2.2 Definición de Administración

A continuación citamos las definiciones de la Administración, según los principales pioneros de la misma.

⁴ Nader Garduño María Teresita. Principios de Administración. México. Editorial trillas. 2001.p.9

⁵ Chiavenato Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. Mc Graw Hill. 2004.p.10

La administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales.⁶

Administración: Es el proceso de llevar a cabo eficientemente actividades, mediante el uso de personas, para conseguir un conjunto de objetivos adecuados.⁷

Administración: Es un proceso muy particular consistente en las actividades de planeación, organización, ejecución y control, desempeñadas para determinar y alcanzar los objetivos señalados con el uso de seres humanos y otros recursos.⁸

La administración es un sistema de funciones coordinadas, que contiene las decisiones adoptadas para lograr con máxima eficiencia los objetivos de un organismo social.⁹

La administración es la coordinación de las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas.¹⁰

Por lo consiguiente, tomando como referencia la información anterior y considerando las diferentes definiciones que cada uno de los autores da para el entendimiento de la administración se llegó a la conclusión de que la administración es la optimización de los recursos con los que cuenta la empresa, mediante el proceso de planificar, organizar, dirigir, y controlar, para lograr el alcance de los objetivos de la manera más factible.

⁶ CHIAVENATO Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. 7a Edición. Mc Graw Hill. 2004. p . 10

⁷ Díez de Castro. Administración de empresas Dirigir en la sociedad del Conocimiento. Madrid, 2002. Ed. Pirámide.p. 39

⁸ Terry & Franklin. Principios de Administración. México, 2000. Ed. Continental. p. 22

⁹ Barajas Medina Jorge. Curso Introductorio a la Administración. México, 2004. Ed. Trillas. p. 65

¹⁰ STEPHEN Robbins y Coulter Mary. Administración. Ed. Pearson Educación, México. 2005. p. 7

1.2.3 Importancia

No sería suficiente con decir que sin una buena administración ninguna organización tendrá éxito; por lo cual se mencionarán algunos hechos para destacar su importancia:

1.- La administración no solamente nació con la humanidad, sino que se extiende a la vez a todos los ámbitos geográficos y por su carácter Universal, encontramos su aplicación presente en todas partes, desde el ama de casa que realiza sus labores domésticas, hasta el ingeniero biólogo que clasifica especies marinas, todos en algún momento utilizan la administración.

2.- Donde existe un organismo social ahí estará presente la administración; ya sea una abarrotería o una cadena hotelera. La administración está presente en sus actividades, sencillas o complejas, cotidianas o de contingencia.

3.- La administración es importante para alcanzar objetivos de la organización.¹¹ Siendo un proceso de ciclo continuo cuyo objeto es la realización de los planes y el logro de objetivos cada vez que se aplica la administración se persigue un objetivo que habrá de alcanzarse.

1.3 Estudio de la Administración en el Mundo

No debe extrañarnos que el estudio de la administración haya surgido en los países más industrializados, como Inglaterra, Francia, Estados Unidos o Alemania; pues el sistema de producción fabril complicó la coordinación de todos los elementos y de ahí surgió la necesidad de estudiar sistemáticamente la administración.

¹¹ CAMUS MÁRQUEZ Guillermo de Jesús. Administración Integral de Empresas. Ed. Trillas, México, 2001. p. 12

La primera Institución que impartió un curso de Administración fue la escuela “Warthon de Finanzas y Comercio” en 1881, más tarde en 1889, Edward Tuck donó \$300.00 dólares a la School Dartmouth College, en la Universidad de Harvard y la escuela de Administración se abrió en 1908.¹²

1.4 Estudios de la Administración en México

La primera escuela de Administración surgió en el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey en 1943, con un curso de negocios, el Instituto Tecnológico de México estableció su escuela en 1947 y en 1957, la Universidad Iberoamericana inicio la Licenciatura en Administración, en ese mismo año en la Universidad Autónoma de México, el Consejo Universitario aprobó la carrera con la denominación de Licenciado en Administración de Empresas.¹³

1.5 Escuelas del Pensamiento Administrativo

Es importante saber que gracias a la evolución que predominó, la Administración se vio envuelta en la aparición de diversas corrientes del pensamiento social en defensa de los intereses de los trabajadores, el inicio de investigaciones que posteriormente originarían una de las más importantes corrientes como la Administración Científica y la madurez de las disciplinas administrativas.

El estudio de los diferentes autores y escuelas que imperan en las Teorías Administrativas aparentemente resulta muy teórico e histórico, pero sabemos que realmente nos sirven como fundamento para tener conocimiento de los distintos enfoques, tendencias y aplicaciones que ha sufrido ésta en su aparición como disciplina. Son estos conocimientos el único camino para lograr la visión integral, el criterio elegido y flexible que todo administrador requiere; además constituyen una excelente herramienta para enfocarse a un campo de estudio tan nuevo y dinámico.

¹² NADER GARDUÑO María Teresita. Principios de Administración. Ed. Trillas. México 2001. p.11

¹³ Idem.

1.5.1 Escuela de la Administración General

Esta escuela se ocupó del estudio de la Administración, pero su perspectiva era la del conjunto de la Organización.¹⁴ Uno de sus principales autores es Henry Fayol, quien se inclinó para desarrollar teorías más generales de lo que hacen los administradores y lo que es la Administración. Encabeza el marco de referencia para la mayoría de nuestras ideas contemporáneas sobre la Gestión y Organización, este autor con apoyo de Max Weber (1864-1920) y junto con el de los administradores científicos, es denominado con frecuencia como uno de los teóricos clásicos.

La mayor aportación de esta escuela es haber definido la Administración como un conjunto universal de funciones en especial; planear, organizar, ordenar, coordinar y controlar. Principalmente se dirigiría a las actividades de todos los administradores; y la escribieron en base a su propia experiencia. Henry Fayol, describió la práctica de la Administración como algo distinto de la contabilidad, finanzas, producción, distribución y otras funciones comunes de los negocios.¹⁵

Sostuvo que la Administración era una actividad común a todo ser humano relacionado con los negocios, el gobierno y el hogar.

Fayol, al introducir un esquema jerárquico y al profundizar el tema de la división del trabajo, hace un aporte fundamental hacia el desarrollo de la administración moderna a través de los catorce principios:

1.- DIVISIÓN DEL TRABAJO: Se hace con el objeto de producir más y mejor con el mismo objeto y esfuerzo.

2.-AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD: Es el derecho que se tiene de mandar y el poder de hacerse obedecer, aptitud de mando.

¹⁴ Max Weber. La Teoría Social y Económica de las Organizaciones Ed. Talcott Parsons.

¹⁵ Henry Fayol. La Administración General y la Industria. (Paris Dunod, 1916)

3.- DISCIPLINA: Consiste en la obediencia, entre la empresa y sus empleados, para el cumplimiento cabal de las normas.

4.- UNIDAD DE MANDO: Para la ejecución de un acto cualquiera, un empleado sólo debe recibir órdenes de un jefe.

5.- UNIDAD DE DIRECCIÓN: Un solo jefe y un solo programa, para un conjunto de operaciones que tiene un mismo fin.

6.- SUBORDINACIÓN DE LOS INTERESES PARTICULARES Y DEL INTERÉS GENERAL: Un interés de tipo personal jamás debe anteponerse a los intereses de una empresa u organismo social.

7.- REMUNERACIÓN DEL PERSONAL: El pago a los empleados o parte social debe y será justo para ambas partes.

8.- CENTRALIZACIÓN: En todo organismo, las sensaciones convergen hacia el cerebro y la dirección de éste.

9.- JERARQUÍA: Constituido por una serie de jefes que va desde el superior hasta el inferior.

10.- ORDEN: Un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar.

11.- EQUIDAD: Requiere de sensatez, bondad y mucha experiencia y se refiere a la igualdad del personal.

12.- ESTABILIDAD DEL PERSONAL: Dejar que el personal obtenga experiencia en cierto nivel y después si así se requiere mudarlo de ahí, nunca antes.

13.- INICIATIVA: Facultad de crear y ejecutar cierto plan para la obtención de éxito.

14.- UNIÓN DEL PERSONAL: Entre más armonía exista dentro del personal, mejores serán los resultados para el organismo social.¹⁶

Posteriormente, junto con Max Weber, describieron un tipo de Organización ideal que denominaron burocracia, el cual era un sistema caracterizado por la división del trabajo, una jerarquía definida con claridad, reglas, regulaciones detalladas y relaciones interpersonales. Es decir, intentaron formular un modelo ideal alrededor del cual se pudieran diseñar las organizaciones. Pero realmente esto sólo fue en respuesta a los abusos que vieron dentro de ellas, creyeron que su modelo podía eliminar la ineficiencia y el patronazgo que se caracterizaba en la mayoría de las organizaciones.

1.5.2 Escuela de la Administración Científica

A finales del siglo XIX se inició la tendencia a utilizar una metodología denominada “científica”, que hiciera de la administración una disciplina basada no solamente en la experiencia, sino en varios principios. Ésta nació en las empresas industriales y fueron los ingenieros quienes primero se interesaron por una mejor administración, sobre todo en el área de producción.

“Esta teoría habla de la aplicación del método de observación, recolección de datos y análisis de datos para mejorar la práctica administrativa y la productividad del trabajo. Esta teoría trata a los trabajadores como máquinas”¹⁷.

Esta corriente es considerada Administración Científica, por la racionalización que hace de los métodos de ingeniería aplicados a la Gestión, debido a que se desarrollan investigaciones experimentales orientadas hacia el rendimiento del obrero, donde su principal objeción es la preponderancia que se otorga al éxito económico.

¹⁶ Idem.

¹⁷ Torres Delgado Herlinda. Introducción a la Administración. Ed. Trillas. México, 2004. p. 20

Su contribución fundamental es la aplicación del método científico a la Administración y el surgimiento de ésta como una rama específica del conocimiento. El mayor precursor de esta escuela era Frederick Winslow Taylor (1856-1915); que en 1911, buscaba crear una revolución mental entre los trabajadores y la Administración al definir líneas claras para el mejoramiento de la eficiencia de la producción.

Para ello comenzó una serie de experimentos, uno de los más destacados fue cuando buscó a un sujeto físicamente fuerte que valorará altamente el dinero, además que estuviera dispuesto a hacer exactamente lo que Taylor le pidiera como cargar lingotes de acero, alterando varios factores de la labor, para ver el efecto de los cambios sobre el producto diario; después de un largo período donde probó de manera científica varias combinaciones de procedimientos, técnicas y herramientas; logrando así obtener el nivel de productividad que se propusiera.

Pero esta escuela no sólo fue impulsada por Frederick Taylor, sino que se apoyó de otros teóricos como son: Franck y Lillian Gilbert (1868-1924), Henry Laurence Gantt (1861-1919) y Charles Babbage (1792-1871), quienes demostraron que en esos tiempos el nivel de vida era bajo y la producción era muy intensiva en mano de obra por eso a principios de ese siglo emplearon veinte o treinta trabajadores tan sólo para cargar lingotes de acero en los vagones.

Gracias a la tecnología con sus avances, podemos mejorar esos grandes cambios, sobre todo valorar la fuerza humana. Hoy la carga diaria total se realiza en un par de “horas” por una sola persona con una grúa hidráulica o montacargas.

1.5.3 Escuela de la Administración Empírica

Esta corriente postula que las tareas administrativas deben ser ejecutadas y consideradas en la forma sugerida por el pasado reciente, la costumbre o la tradición. Se administra sobre causas, corrigiendo errores; los principios son empíricos, no se realiza ningún esfuerzo para explorar nuevos senderos e intentar

algo diferente. Sus principales teóricos, son Ernest Dale y Laurence Appley. Su práctica se generalizaba entre muchos Gerentes, sobre todo en empresas mexicanas; en ocasiones decían que se obtenían resultados favorables cuando las empresas eran manejadas por administradores natos, de gran experiencia o cuando se trata de productos y servicios de gran demanda.

Actualmente esta corriente sólo se considera para practicar sistemas de otras empresas, se comparan eventos administrativos pasados, actuales y futuros. Pero su principal desventaja es que los resultados que se obtienen, en ocasiones, son mediocres o no tienen ningún fundamento explicable; lo que es conveniente para una empresa no siempre es para la otra, la aplicación y comparación de eventos pasados es dudosa.

Ernest Dale: “la administración no alcanza realmente el nivel de técnica, pues sus reglas siempre tienen excepciones: no pueden aplicarse por igual en todos los casos que se presenten. Señala que se trata más bien de **consejos**, tomados de la experiencia, que se irán adaptando a cada caso según sean convenientes, o no, a las circunstancias concretas”.¹⁸

1.5.4 Escuela Humano-Relacionista

Esta escuela es conocida también como la 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.¹⁹

Esta teoría surge a partir de las investigaciones de George Elton Mayo (1880-1949). A mediados de los años veinte George E. estudió los efectos de las diferentes condiciones ambientales y psicológicas, en relación con la productividad del trabajador. Este enfoque trata de desarrollar un concepto más humano de la naturaleza de la Administración. Desde su punto de vista como el hombre máquina

¹⁸ Reyes Ponce Agustín. Administración Moderna. Ed. LIMUSA. México, 2007. p.128

¹⁹ Douglas Mc. Gregor. El Factor Humano de la Empresa. México. Editorial Deusto. 2005

de la ingeniería, es sustituido por el hombre que merece un trato de justicia y dignidad.

Afirma que la Administración se preocupa por aspectos éticos e ideológicos y se respeta más la dignidad del hombre. Con ayuda de Robert Owen (1771-1858), demostró la necesidad de mejorar las relaciones humanas a través de la aplicación de las ciencias de la conducta a la Administración, especialmente la Psicología. La parte primordial de esta teoría 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 de Motivación y participación. Porque la conducta y los sentimientos están estrechamente relacionados.

1.5.5 Escuela del Estructuralismo

Su enfoque primordial es el reconocimiento de la importancia de la Organización informal, de los niveles, status y símbolos de sus integrantes, su efecto en el funcionamiento de la Organización formal.²⁰

Es decir trata de combinar por bien una parte, la estructura formal con el aspecto humano y por la 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.

Esta escuela proporciona importantes aportaciones en el sentido de que considera el fenómeno social como un aspecto de gran valor para las Organizaciones. Sus principales representantes son Max Weber, Chester Bernard (1886-1961), Oliver Sheldon (1894-1951) y Chris Argyris (1868-1924), quienes en esta teoría demuestran que el éxito del sistema depende de la interacción con su ambiente. El trabajo del Administrador en este caso es asegurar que todas las partes de la

²⁰ Hernández y Rodríguez Sergio. Administración pensamiento, proceso, estrategia y vanguardia. Ed. Mc Graw Hill. México. reimpresión 2006

Organización estén coordinadas internamente de manera que se logren las metas de la Organización.

Este enfoque del sistema es además importante al reconocer que las organizaciones no son autosuficientes. Necesitan el ambiente para la provisión de insumos y de fuentes para absorber sus productos. Porque ninguna Organización puede sobrevivir largo tiempo si ignora las regulaciones gubernamentales, las relaciones con los proveedores o la gama de factores externos de los cuales depende la existencia de la Organización.

1.5.6 Escuela Neo – Humano Relacionismo

Es un enfoque que da una nueva idea a las relaciones humanas en la empresa desde 1940; considera que la Administración debe adaptarse a las necesidades de los individuos que integran la empresa. 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. Sus principales exponentes son Abraham Maslow, Herzberg y Douglas Mc. Gregor. Esta teoría fue sin duda una de las más novedosas en el campo de la Administración.

Dentro de ella se manejó lo que es la Corriente de la Motivación, también conocida como escuela conductista, se desarrolló para estudiar las causas del comportamiento humano, destacando los aspectos siguientes:

- La motivación, esto es, los motivos para actuar.
- Análisis de conflictos emocionales y fisiológicos.
- El proceso del aprendizaje.

Sus principales exponentes fueron:

ABRAHAM MASLOW: El doctor Maslow, sostiene que las necesidades son el motor del hombre y que éstas tienen una jerarquía de importancia, aunque no siempre todas las necesidades operan a nivel consciente, en ocasiones funcionan a nivel inconsciente.

McCLELLAN, sostiene que los factores motivacionales son grupales y culturales y que influyen en el individuo por tres factores que lo motivan: la realización o el logro, la afiliación y el deseo de poder²¹

DINÁMICA DE GRUPOS

A partir de los experimentos de Elton Mayo se desarrollaron tendencias que estudian los grupos y su comportamiento, así como su dinámica en aspectos tales como: la comunicación, el liderazgo, las fuerzas de la unión, cooperación, así como la disociación, la competencia y el conflicto.²²

El propósito de las Dinámicas para Grupos, es apoyar para que mejoren la calidad de sus procesos, dirigidos a lograr un aprendizaje significativo. Por otro lado, estimula la sociabilización y creatividad.

El Neo-Humano Relacionismo, postula que las personas una vez privadas de satisfacer sus necesidades, en el trabajo se conducen con pasividad, indolencia, falta de responsabilidad,²³ es decir se mantienen con un escaso rendimiento productivo. Para modificar esta actitud en la empresa que origina muchos problemas surge la administración por Objetivos, ésta trata de hacer desaparecer los criterios de la Administración tradicional cuyo principio básico es considerar que la autoridad es el medio esencial e indispensable para el control administrativo.

²¹ STEPHEN P. Robbins. Comportamiento Organizacional. Ed. Pearson Prentice Hall. México 2004. p. 162

²² OLIVEIRA Da Silva Reinaldo. Teorías de la Administración. Ed. Thompson International 2002. p. 43

²³ Claude S. George Jr., La Historia del Pensamiento Administrativo . Ed. Prentice Hall. México. 2005

El análisis que se hizo de las escuelas administrativas nos ha llevado a concluir que los avances sociales han obligado, y lo harán cada día con mayor fuerza, a una administración más democrática, más eficiente, más técnica, más compleja, y fundamentalmente de mayor participación, al servicio del hombre y de la sociedad.

1.5.7 Escuela Neo-Humano Estructuralismo

Plantea que todo conocimiento administrativo que se va generando, no incluye una sola corriente, sino que también incluye conocimientos de otras escuelas. Un exponente de esta teoría es: José Fernández Arena, fue director de la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM. Ha escrito diversas obras entre las que destacan: El Proceso Administrativo, Auditoría administrativa. Sus estudios fueron: Tiempos y movimientos en empresas económicas y sociales, Toma de decisiones, La importancia del recurso humano y La actualización contable.²⁴

TEORÍA DE SISTEMAS

El origen de esta teoría se encuentra en las concepciones aristotélicas de causa efecto y que todo entero forma parte de otro mayor, por lo cual considera a las organizaciones como unidades, inmersas en sistemas sociales que se interrelacionan con su medio ambiente y se afectan mutuamente; por lo tanto las propiedades de los sistemas no pueden separar sus elementos, ya que la comprensión de un sistema se da sólo cuando se estudian globalmente, involucrando todas las interdependencias de sus partes. El principal exponente de la teoría es Renne Boulding, escribió La Teoría General de Sistemas y La Estructura Científica que la divide en física y biológica.

ESCUELA CUÁNTICA

Toda organización requiere medir sus resultados, para poder reorientar o replantear sus actividades.

²⁴ NADER GARDUÑO María Teresita. Principios de Administración. Ed. Trillas. México 2001. P.73

En la Administración de una organización es necesario conocer unidades de medición como son los números, los pesos, las estadísticas, etc. Esta escuela presenta las siguientes aportaciones:

* Siglo XVI, Lucca Pacioli desarrolló la partida doble, que es la base de la teoría contable

* Análisis de decisiones financieras y en 1930, aparece el punto de equilibrio financiero.

* Técnicas de planeación conocidas como métodos del camino crítico y el PERT (Programa de Evaluación y Revisión Técnica).

1.5.8 Teoría Administración por Objetivos

En la década de 1950, se difundió el término “administración por objetivos”, que fue acuñado por Peter Drucker, autor del libro: “La gerencia de empresas”, en donde enfatiza que todas las acciones deben ser dirigidas por objetivos claramente expresados, deben tener:

- Propósito: ¿Qué se pretende alcanzar en el futuro?
- Objetivo: Definido el tiempo, cantidad y espacio
- Coordinados: Que todas las acciones vayan encaminadas hacia las metas de la organización.

El exponente mexicano que basa sus estudios en esta teoría es Agustín Reyes Ponce, el primer teórico de la administración en México, escribió el libro “Administración por objetivos”, en donde dice que todas las actividades deben estar encaminadas hacia las metas de la organización a través de objetivos cuantificables, ya sea en unidades monetarias, de producción o de tiempo.²⁵

²⁵ NADER GARDUÑO María Teresita. Principios de Administración. Ed. Trillas. México 2001. p. 93-95

DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Una de las últimas teorías generadas, que tiene su base en la teoría Y, pero que se enfoca en el desarrollo del trabajo grupal; atendiendo no solamente al recurso humano de la organización, sino también los aspectos de la tecnología de la producción.

G. Bennis, es el principal exponente de esta teoría y dice que: “Desarrollo Organizacional (DO), es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educativa cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, en tal forma que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados y retos, así como al ritmo vertiginoso del cambio mismo, debido a que una congruente administración debe buscar no sólo el logro de las metas, sino permitir el desarrollo del individuo en forma general”.

Entre sus aportaciones se encuentra el modelo “Grid gerencial” en el que indica que las organizaciones deben encontrar un balance o equilibrio para atender las necesidades personales y de la producción.²⁶

A continuación se muestran las aportaciones que hizo cada uno de los autores en las diferentes teorías o escuelas.

²⁶ NADER GARDUÑO María Teresita. Principios de Administración Ed. Trillas. México. 2001. p. 108

TEORÍA O ESCUELA	EXONENTES	APORTACIONES
ADMINISTRACIÓN GENERAL	HENRY FAYOL	Estudio de las funciones administrativas y la aplicación de principios. Modelos de Proceso Administrativo y Principios de Administración
CIENTÍFICA	CHARLES BABBAGE. FREDERICK WILSON TAYLOR. HENRY LAURENCE GANTT	División del trabajo, especialización. Estudio de tiempos y movimientos del trabajo. La gráfica de balance de diario
EMPÍRICA	ERNEST DALE Y LAURENCE APPLEBY	Ejecutada basándose en antecedentes producto de las experiencias o hechos pasados
HUMANO RELACIONISTA	MARRY PARKER FOLLET ELTON MAYO	Se desarrolló para estudiar las causas del comportamiento humano.
ESTRUCTURALISMO	MAX WEBER, RALPH DAHRENDORF	Análisis estructural y su movilidad con el tiempo
NEO-HUMANO RELACIONISMO	DOUGLAS MC'GREGOR ABRAHAM MASLOW	Crear ambientes laborales adecuados para que el hombre contribuya con todo su potencial, eliminando los obstáculos ideológicos
NEO-HUMANO ESTRUCTURAL	JOSÉ FERNÁNDEZ ARENA, RENNE BOULDING, PACHIOLLI	Teoría general de sistemas, partida doble y PERT(Programa de Evaluación y Revisión Técnica)
ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS	PETER DRUCKER AGUSTÍN REYES PONCE	Todas las acciones deben ser dirigidas por objetivos claramente expresados.

1.6 ¿Dónde estamos hoy en día?

En la actualidad más que una escuela moderna existe una conjunción de ideas de varias corrientes para la aplicación de la Administración, es decir, aplica los conocimientos y criterios que tiene toda Organización tratando de agruparlos en un pensamiento universal y llevarlos a la práctica con los miembros que la integran; pero si hablamos de enfoques uno de los más recientes es el desarrollo organizacional. Surge como una respuesta a las características de un continuo cambio en las organizaciones en la actualidad. Realmente es elemental que se incorporen nuevos métodos, para manejar estrategias que implique una adecuada

Dirección y sobre todo que se estructuren los sistemas de la Organización principalmente, participación motivación y desarrollo de los recursos humanos.

1.7 Etapas del Proceso Administrativo

Con el fin de comprender y aplicar mejor la administración, es conveniente y lógico deducir aquellos elementos que en una circunstancia dada puedan predominar, facilitándonos de esa manera su comprensión, pudiendo formular mejor las reglas que influyen en cada aspecto.

“Un proceso es el conjunto de pasos o etapas necesarias para llevar a cabo una actividad, a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral”.²⁷

Otro proceso administrativo es el del autor George Terry, el cual se basa en la división de cuatro etapas, estableciendo que estas fases están constituidas por distintas etapas que dan respuesta a cinco cuestionamientos básicos de la administración.

Este autor menciona que dicho proceso administrativo se divide en 2 fases integrando en cada una de ellas dos actividades a realizar llamándola de la siguiente manera:

²⁷ Münch. García. Fundamentos de Administración. México, 2004. Ed. Trillas. p. 31

Etapas de la Administración (George Terry)

ADMINISTRACIÓN	MECÁNICA	Planeación	¿Qué se quiere hacer? ¿Qué se va hacer?
		Organización	¿Cómo se va hacer?
	DINÁMICA	Dirección	Ver que se haga
		Control	¿Cómo se ha realizado?

PLANEACIÓN: La planeación indica la preparación de métodos estratégicos y enfoques alternos diseñados para ayudar a los administradores al logro de los objetivos y metas deseadas; además abarca el desarrollo de una jerarquía minuciosa para integrar y coordinar las actividades, tomando en cuenta ciertos aspectos, como la fijación de políticas, procedimientos, programas y presupuestos.

ORGANIZACIÓN: La función fundamental del administrador es distribuir o señalar las actividades necesarias de trabajo entre los miembros del grupo e indicar la participación de cada miembro perteneciente. El trabajo de distribución de tareas, de establecer y mantener relaciones por parte del gerente se conoce como organizar.

DIRECCIÓN: Es llevar a cabo físicamente las actividades que resultan de los pasos de planeación y organización. Entre las medidas comunes utilizadas por el gerente para poner el grupo en acción están: dirigir, desarrollar, instruir, ayudar a los miembros y mejorar su trabajo mediante su propia creatividad.

CONTROL: Es dar seguimiento para ver que el trabajo planeado se esté haciendo con propiedad y, si no es así, aplicar las medidas correctivas adecuadas.

En base a lo anterior se concluye como proceso general:

PLANEACIÓN: Es fijar sus propósitos u objetivos, por medio de estrategias, tomando en cuenta sus políticas por medio de un programa considerando algún presupuesto al llevar a cabo los procedimientos.

ORGANIZACIÓN: Es tener dentro de la empresa una coordinación por medio de la cual se dé la división del trabajo. Ésta puede ser por jerarquización, departamentalización o la descripción de funciones.

DIRECCIÓN: Es la toma de decisión, dando la tarea a un supervisor que verifique y mantenga la integración, motivación y buena comunicación del personal.

CONTROL: Es el establecimiento de estándares donde se tienen las mediciones y correcciones, dándose posteriormente una retroalimentación.

La planeación y el control son actividades interrelacionadas que tienen que compartir puntos en común. Sabemos que teóricamente cada una de las funciones administrativas juega un papel diferente y que cada una tiene una asignación de diferentes tareas pero dicho marco de ambas debe garantizar el desempeño de todo el Proceso Administrativo, comenzando por un ajuste real a lo esperado o bien que los planes sean modificados según lo exijan las circunstancias.

Para un administrador o ejecutivo, es imprescindible conocer si las áreas de trabajo bajo su mando se desempeñan adecuadamente, para ello es importante integrar el Proceso Administrativo. También se debe dar a la tarea de asegurarse de que todas las cosas marchen como es debido y que vigilen el desempeño de la Organización; además tendrán que comparar el desempeño real con las metas establecidas, y si llegará a haber fallas o desviaciones sustantivas tendrán la

oportunidad de volver a llevar a la Organización por un mejor camino; es decir el control influye en la planeación para posteriormente cumplir exitosamente con un ciclo de trabajo y tratar de reestructurar de manera conjunta todos los esfuerzos.

Es importante no olvidar que la planeación y el control deben tener cierto grado de flexibilidad para adaptarse a las condiciones internas, externas y cambiantes para conocer el desempeño real de las cosas; así como también es necesario ocuparse de algunas tareas que nos permitan medir el grado de funcionalidad:

- Establecimiento de normas
- Operación de controles
- Interpretación de resultados
- Dar a conocer los resultados
- Comparar los resultados reales con los planeados
- Acción correctiva

1.8 Dirección como parte esencial en el Proceso Motivacional

Esta etapa de la Administración la consideramos una de las más importantes porque es el punto de partida para que este trabajo se fundamente desde un inicio, para posteriormente hablar de Motivación, que es el objetivo medular de esta investigación. Por eso es necesario saber de dónde surgen dichos elementos, considerándolos de la Dirección; que es un componente del Proceso Administrativo que impulsa, coordina y vigila las acciones de cada miembro y grupo de un organismo social con el fin de que todos realicen del modo más eficaz los planes señalados.

Además esta función administrativa posee una amplia gama de actividades que le corresponden a los Gerentes o Directivos, estableciendo el carácter y el tono de su Organización, así como el de articular y ejemplificar los valores propios y el estilo mismo de la empresa. Logrando un intercambio de información veraz, clara y oportuna, motivando al personal y haciendo la mejor toma de decisiones que

arrojen los mejores resultados y que al mismo tiempo el dirigir interactúe con los empleados en función de una exitosa integración, logrando estimular su participación y detectar líderes que conduzcan al logro de los objetivos.

Además que implique centrar a todos los asistentes y alentarlos sobre cómo se llevará a cabo el trabajo, tomando en cuenta cada una de sus acciones que desarrollen, sin olvidar comunicar la cultura de su Organización con valores implícitos que favorezcan los resultados planeados.

CAPÍTULO II

GENERALIDADES SOBRE LAS PRINCIPALES

TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN

2.1 Antecedentes de la Motivación

La motivación destaca a partir del año 1700, en el viejo mundo europeo, cuando los antiguos talleres de artesanos se transformaron en fábricas. Decenas y centenares de personas producían operando máquinas y los contados simples y fáciles entre el artesano y sus auxiliares se complicaron. Se tenía que coordinar innumerables tareas ejecutadas por un gran número de personas y cada una de ellas pensaba de manera distinta, generándose problemas de baja productividad y desinterés en el trabajo.

Surge como consecuencia lo anterior, la falta de entendimiento entre las personas, la desmotivación, la baja productividad y el desinterés, por mencionar algunos. La motivación es una alternativa que logró la mediación entre los intereses patronales y las necesidades o expectativas de los trabajadores, porque en donde existen varias personas laborando, las relaciones se complican y hay que emplear la cabeza para reflexionar, decidir y comunicar.

El psicólogo F. Dorsch, menciona que la motivación es “el trasfondo psíquico e impulsor que sostiene la fuerza de la acción y señala la dirección que seguir”²⁸

Los seres humanos actuamos siguiendo determinados móviles y buscando fines; siempre obedeciendo a motivaciones de diversos géneros. Podemos decir que la motivación es considerada como el conjunto de las razones que explican los actos de un individuo o la explicación del motivo o motivos por los que se hace una acción. Dentro de la psicología humanista, el estadounidense Abraham Maslow, uno de los principales teóricos de esta escuela centra sus investigaciones en dos temas de gran importancia para la humanidad y una de ellas es la motivación.

“Su propuesta es sencilla: las personas actúan por necesidad, y se presenta de acuerdo con el desarrollo del individuo. Estas necesidades están relacionadas

²⁸ Katz, Daniel y Kahn Robert L. Psicología social de las organizaciones. Ed. Trillas, México. 1997

entre sí.”²⁹ Maslow estaba interesado en dar una explicación general del comportamiento; nunca fue su objetivo explicar la motivación laboral, sin embargo la mayoría de las explicaciones que existen actualmente sobre dicha motivación, parten del supuesto que el hombre actúa por necesidad.

Hoy día una de las propuestas más importantes que existen sobre este tema tiene como base la jerarquía de las necesidades de Maslow.

Otro de los precursores importantes de la investigación moderna fue sin duda George Elton Mayo (1880-1949). Psicólogo Australiano que a partir de 1922, emigró a los Estados Unidos donde entró de lleno a la investigación Industrial; con el interés primordial de analizar en el trabajador, los efectos psicológicos que podían producir las condiciones físicas del trabajo, en relación con la producción.³⁰

2.2 Evolución Histórica de la Motivación

El ser humano como resultado de la autocrítica y de la reflexión sobre sí mismo y sobre su sociedad, puede tomar decisiones respecto a su propio cambio.

La educación es una actividad tendiente a proporcionar los elementos necesarios para esa evolución; pero la persona debe desear, antes que nada, dicha transformación pues de otra manera, la escuela y la sociedad no van a lograr nada; de ahí la importancia de la motivación para el aprendizaje.

El ser humano no sólo se adapta al medio circulante como los animales, sino efectúa algo que está vedado a estos: adapta el entorno a sus propias necesidades y designios.

Por medio de la ciencia y la tecnología el hombre adopta una postura activa, en lugar de pasiva y la domina para lograr sus propios fines. La ciencia constituye

²⁹ Martín González. Comportamiento Organizacional un enfoque latinoamericano. Ed. Continental CECSA. México, 5ta. Reimpresión, 2005. P. 77

³⁰ Munch Galindo y García Martínez. Fundamentos de la Administración. Ed. Trillas. México. 2003

una forma de búsqueda constante de leyes para ponerlas al servicio del ser humano a fin de transformar el universo.

Esta aptitud lo lleva a estar inconforme consigo mismo y con su sociedad, le impulsa al progreso en todos los órdenes. Si el hombre primitivo se hubiera conformado con su situación, aún viviríamos en cavernas.

El establecimiento de tales situaciones anheladas y la comparación con las situaciones reales y la conformidad resultante constituye la base del mejoramiento continuo.

Un punto trascendente radica en evitar estacionarse en forma imperecedera en la crítica, sino ir más allá, en la búsqueda, puesta en práctica y evaluación de soluciones para dirimir la brecha en las situaciones deseadas y reales. El mundo no cambia por la obsesión en la crítica si ésta no desemboca en el compromiso de la acción creadora.

A continuación se mencionarán los personajes más relevantes de esta evolución histórica.

Woodworth, fue el primero en utilizar términos como “impulso” para referirse al aspecto energizador del aprendizaje diferenciándolo del aprendizaje que se define como aspecto directivo de la conducta.

Gardner Murphy, la define como el nombre general que se da a los actos de un organismo que están determinados por su propia naturaleza o por su estructura interna.

Maier, la caracteriza por el proceso que determina la expresión de la conducta que fluye en su futura expresión por medio de consecuencias que la propia conducta ocasiona.

Hebb, empieza a estudiar las causas de la motivación, eventos que constituyen conceptos motivacionales. Sin una base de activación, la motivación no puede existir. Tres años después la determina como pulsión: algún proceso que da energía al movimiento pero no determina como será ese movimiento.

Atkinson, llega a la idea de que la motivación es la activación de una tendencia a actuar para producir uno o más efectos.

Young y Brown, aseguran que no es sólo lo que despierta la acción, sino que sostiene la actividad en progreso y regula el patrón de actividad.

Bolles, señala a la motivación como una variable relacionada con los estados internos del organismo.

Deci, parte de los enfoques de Charms, y considera la motivación intrínseca en términos de una necesidad.

Lewin, Seligman, Hyland, y Maslow, señalan que la motivación constituye un constructor hipotético o variable intermediaria que de forma independiente al aprendizaje y a la personalidad, contribuye al conocimiento de la conducta humana.

Gardner, llega a distinguir entre motivación integrativa y motivación instrumental; entre el deseo de aprender una lengua derivado del afecto positivo hacia una comunidad de hablantes y el deseo de aprender una lengua para acceder a una carrera, trabajo o aumentar el salario.

2.3 Primeros Modelos de Sistema de Motivación

Un modelo es una representación de la realidad. Sin embargo la realidad es distinta para cada persona. Se necesita más de un modelo. En primer lugar, es imposible saber qué es lo que hace “funcionar” a otro individuo. Algunas veces el no saber exactamente por qué hace lo que hace. La segunda razón que justifica el

uso de varios modelos es la de que a medida que la investigación amplía el campo de la teoría de la motivación son necesarios nuevos modelos para reflejar los nuevos descubrimientos.

A través de la historia se han hecho muchas suposiciones o “modelos” distintos para intentar explicar por qué las personas trabajan y se comportan como lo hacen. En la actualidad ninguno de estos modelos aparece en un estado completamente puro. Más bien forman un continuo a lo largo del cual se coloca el comportamiento de los trabajadores y las ideas que guían las acciones de los supervisores.

El empleo de tres modelos de sistemas de motivación solamente constituye una simplificación exageradísima del complejo campo de la motivación, pero explica la falta de demarcaciones definidas entre modelos. Todos estos modelos se usan hoy, aunque en la literatura especializada, el interés se ha desviado notablemente hacia el lado derecho del continuo. Las cárceles, por ejemplo, se gobiernan con arreglo a principios de motivación correctivos, basados en la fuerza. Las organizaciones comerciales e industriales se fundan sobre todo en los factores económicos para motivar a sus miembros.

Aunque los sistemas educativos se esfuerzan para promover el crecimiento, su insistencia en las calificaciones ensombrece algunas veces sus esfuerzos realizados para promover el aprendizaje como un fin de sí mismo.

2.4 Concepto de Motivación

Etimológicamente la motivación se deriva del latín “motivatum”, que significa “lo que pone en movimiento” es decir, aquello que provoca la acción. Un motivo es distinto de un estímulo, aunque ambos tienen el poder de incitar. El estímulo produce una respuesta determinada en una situación momentánea y concreta, mientras que el motivo engloba muchas posibles respuestas y existe con

anterioridad a la aparición de la incitación y está determinado e influenciado por el conjunto de vivencias personales y sociales.

Motivación: Es la labor más importante de la dirección, y a la vez la más compleja, pues a través de ella se logra la ejecución del trabajo tendiente a la obtención de los objetivos, de acuerdo con los estándares o patrones esperados.³¹

Motivación: Está constituida por todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo.³²

Motivación: Señalamiento o énfasis que se descubre en una persona hacia un determinado medio de satisfacer una necesidad, creando o aumentando con ello el impulso necesario para que ponga en obra ese medio o esa acción, o bien para que deje de hacerlo.³³

Motivación: Es todo aquello que impulsa a la persona a actuar de determinada manera o que da origen, por lo menos, a una determinada tendencia, a un determinado comportamiento.³⁴

Después de haber analizado diferentes conceptos de motivación de diversos autores se concluye que: la motivación es lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con que vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía.

2.5 Objetivos de la Motivación

Las organizaciones son entidades que persiguen objetivos con el fin de mejorar con el transcurso del tiempo y de diversas maneras. Los objetivos tienen enorme importancia debido a los mensajes internos y externos que envían las personas.

³¹ MUNCH Galindo García. Fundamentos de Administración. Ed. Trillas. Decimo quinta reimpresión, agosto 2004. México. p. 156

³² ARIAS Galicia Fernando. Administración de Recursos Humanos Para el Alto Desempeño. Ed. Trillas. Tercera reimpresión, marzo 2004. México. p. 237

³³ REYES Ponce Agustín. Administración Moderna. Ed. Limusa Noriega Editores. 2005. México. p. 406

³⁴ KAST, Fremont E. y James E. Rosenzweig, Organization and management: a system approach, Tokyo, McGraw-Hill Kpgakusha, 1979. p 245

Los objetivos describen lo que ésta pretende y ayudan a la comunidad para ver a la organización en forma favorable.

Los objetivos establecidos describen a los empleados cuáles son los propósitos de la organización o de sus unidades. Un objetivo define el “por qué” de la existencia de la organización o la unidad. Un plan explica a los trabajadores cuáles acciones deben ser ejecutadas, es decir, “cómo” alcanzar el objetivo. Los objetivos y los planes permiten que los empleados se identifiquen con la organización y ayudan a motivarlos, porque disminuyen la incertidumbre y aclaran lo que ellos deben alcanzar.

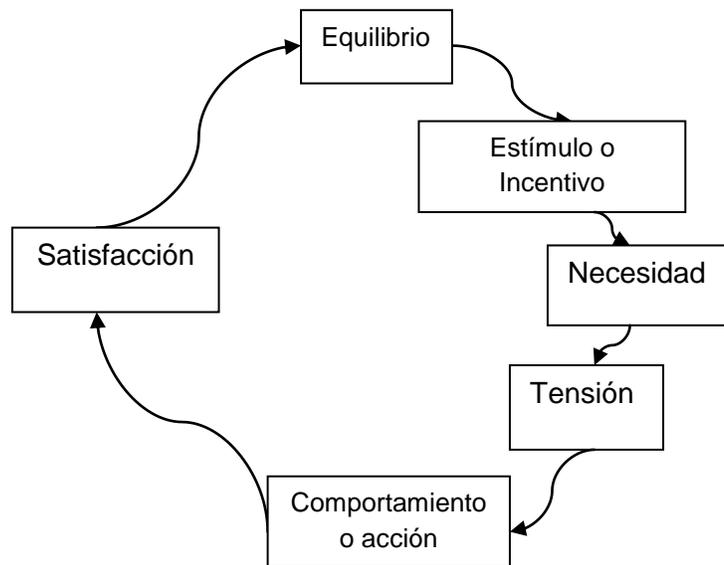
2.6 Ciclo de la Motivación

La motivación se puede describir a través de un ciclo, ya que cada vez que se cumple una meta nuestra personalidad crea una nueva necesidad.

A partir de la teoría de las relaciones humanas, todo acervo de las teorías psicológicas sobre la motivación humana pasó a ser aplicado en la empresa. Se comprobó que todo comportamiento humano es motivado; que la motivación, en sentido psicológico, es la tensión persistente que origina en el individuo alguna forma de comportamiento dirigido a la satisfacción de una o más necesidades.³⁵

³⁵ CHIAVENATO Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. Ed. Mc Graw Hill. México 2006. p. 147.

CICLO DE LA MOTIVACIÓN



A continuación se dará la explicación del ciclo de la motivación: El organismo humano permanece en estado de equilibrio psicológico, hasta que un estímulo lo rompa o cree una necesidad, la cual provoca un estado de tensión que sustituye el anterior estado de equilibrio. Esta tensión provoca un comportamiento o acción capaz de alcanzar alguna forma de satisfacción de aquella necesidad. Si ésta es satisfecha, el organismo retorna a su estado de equilibrio inicial hasta que sobrevenga otro estímulo. Toda satisfacción es básicamente una liberación de tensión, una descarga tensional que permite el retorno al equilibrio anterior.

El ciclo motivacional está dado por el surgimiento de una necesidad. Esta necesidad rompe el estado de tensión que lleva al individuo a desarrollar un comportamiento capaz de descargar la tensión y liberarlo de la inconformidad y el desequilibrio. Si el comportamiento fue eficaz, la necesidad quedará satisfecha, retornando a su estado de equilibrio anterior.

Una pregunta fundamental que todo administrador se ha hecho es el ¿por qué unas personas reaccionan en forma diferente a otras?, “Muchas veces la

contestación, es la razón, que está en los diferentes motivos que mueven a las personas, sin embargo, esto no aclara el punto, ni dice cómo se pueden cambiar las motivaciones que muestran los individuos”.³⁶

El administrador no sólo se ve en la necesidad de conocer qué es lo que mueve a las personas, sino también de usar las motivaciones adecuadas para implementar la acción de los subordinados. Koontz y O’Donnell, expresan que el administrador debe ser quien cree un ambiente motivacional, en el cual inspire la acción dinámica, satisfacción y productividad.

No hay una teoría con aceptación universal, sobre cómo motivar a la gente, sobre cómo clasificar los planteamientos teóricos. Analizaremos las teorías de la motivación con el propósito de impulsar a los directivos a emplear dichas teorías para automotivarse, así como también motivar a su personal.

Las teorías de la motivación se clasifican en tres grupos, las cuales son:

Teorías del contenido: Se refieren a los factores internos de la persona y que dirigen, sustentan o paralizan su comportamiento, en sí son las necesidades específicas que motivan a las personas.

Teorías del proceso: Describen y analizan el proceso mediante el cual el comportamiento es activado, dirigido, mantenido o detenido.

Teorías del refuerzo: Se basan en las consecuencias del comportamiento que llega a feliz término.

En el siguiente cuadro presentamos las principales teorías que ayudan a explicar determinadas formas de comportamiento de los empleados enfocado al proceso de la motivación.

³⁶ Soria Murillo. Relaciones Humanas. Ed. LIMUSA. México, 2004. p.233

CLASIFICACIÓN DE LAS TEORÍAS DE MOTIVACIÓN ³⁷

CLASIFICACIÓN DE LAS TEORÍAS	TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN
TEORÍAS DEL CONTENIDO	<ul style="list-style-type: none"> *Maslow. Teoría de la pirámide de las necesidades *Alderfer. Teoría ERC *Herzberg. Teoría de los dos factores *McClelland. Teoría de las necesidades adquiridas
TEORÍAS DEL PROCESO	<ul style="list-style-type: none"> *Adams. Teoría de la equidad *Teoría de la definición de objetivos *Vromm. Teoría de las expectativas
TEORÍAS DEL REFUERZO	<ul style="list-style-type: none"> *Teoría del refuerzo

Pero ¿qué teoría es la más adecuada para responder a cada uno de los planteamientos acerca del comportamiento de los empleados? La respuesta es: hay que elegir la que se adecue a la situación. Los grupos de teorías que presentamos son complementarios. Cada uno alude una etapa distinta del proceso de motivación; cada uno responde a una pregunta diferente.

Las teorías del contenido de la motivación responden a la interrogante: ¿cuáles necesidades de los empleados deben satisfacerse en el trabajo? Las teorías del proceso de la motivación dan respuesta a ¿cómo eligen los empleados el comportamiento que satisface sus necesidades? La teoría del reforzamiento responde a la interrogante: ¿Qué podemos hacer los administradores para que los empleados se comporten de tal manera que satisfagan los objetivos organizacionales?

Cada persona tiene sus propias y diferentes metas. La organización pretende prever el comportamiento, tendrá que conocer algo respecto de ese conjunto de

³⁷ CHIAVENATO, Idalberto. Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones. Ed. Thomson. México. 2004. p 320

metas y lo que cada persona hará para alcanzarlo a su manera: Clasificación de las teorías de motivación ³⁸

2.7 Teoría de la Jerarquía de las Necesidades

La teoría de la Motivación, mejor conocida como Teoría de la Jerarquía de las Necesidades de **Abraham Maslow**, psicólogo que propuso que en cada persona existe una jerarquía de cinco necesidades:

1.- **Necesidades fisiológicas:** Son importantes como motivadoras debido a su naturaleza básica y elemental; para comprender el papel crítico que desempeña. Pensemos en el tiempo que dedicamos diariamente a su satisfacción y se clasifican de acuerdo a la necesidad de cada persona por ejemplo: alimento, bebida, vivienda, satisfacción sexual y otras necesidades físicas.

2.- **Necesidades de Seguridad:** La verdadera seguridad está en el interior del ser humano. Es una función de sus ideas, de sus actitudes y de sus valores, así mismo de la protección al daño físico y emocional, también como la certeza de que se seguirán satisfaciendo las necesidades físicas. Por ejemplo; un hombre puede sentir un temor natural por su vida y por su seguridad, y serán los trabajadores de ingresos más bajos los que experimenten dicha necesidad con mayor fuerza, rebelándose ésta en la inasistencia del empleado por obtener un trato justo por conservar y proteger su empleo, por contar con un seguro de vida o de incapacidad.

3.- **Necesidades sociales:** Es uno de los motivadores más importantes de la conducta de cualquier persona y se manifiesta en la necesidad de aceptación social, es decir, de arraigo, de asociación, de amistad y de afecto. Es lo que hace desear a la gente una cosa mejor; sin embargo la necesidad del hombre de ser aceptado por lo general se da por manifestación externa, ya que es el medio de

³⁸ CHIAVENATO, Idalberto. Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones. Ed. Thomson. México. 2004. p 320.

que dispone para probar su escala de valores. Ejemplo: si otros individuos aceptan a un hombre aceptan su patrón de conducta; dicha aceptación demuestra que el hombre ha elegido la escala de valores correcta, lo que le da mayor seguridad. Es decir la aceptación de los demás apoya su propia auto-aceptación, y aún más, la necesidad del hombre de aceptación social tiene una motivación interna.

4.- Necesidad de estima: Son esencialmente necesidades de auto-respeto. Es decir, representan el deseo del individuo de sentirse valioso por hacer una contribución importante en la vida. La faceta más importante de esta necesidad radica en que ese respeto debe ser merecido. Por ejemplo, no se puede ayudar a un individuo haciendo por él lo que puede o debe hacer por él mismo. Sin embargo, sí se puede ayudar a satisfacer las necesidades del ego personal, estimulando y dándole la oportunidad de contribuir de manera positiva al progreso de la Organización.

5.- Necesidades de autorrealización: Representa la búsqueda del individuo para el desarrollo y progreso constante de su persona. Los individuos motivados que aspiran al desarrollo y a la máxima realización de sus posibilidades son los que marcan la diferencia entre las personas comunes, y las que destacan porque cuanto mayor sea el número de necesidades que haya satisfecho, tanto mayor será el esfuerzo que dedique el individuo a su auto-realización y a lograr mayor creatividad en su trabajo.



Jerarquía de las necesidades humanas según Maslow³⁹.

³⁹ IDALBERTO Chiavenato. Administración de Recursos humanos. El capital humano de las organizaciones. Ed. Mc Graw-Hill Interamericana Editores, 2007. México. p. 51.

2.8 Teoría de los Dos Factores

En los años sesenta, Frederick Herzberg publicó la Teoría de los dos factores.⁴⁰ Este investigador combinó las necesidades de orden inferior en una clasificación que denominó higiene o mantenimiento y las necesidades de orden superior en una clasificación que llamó motivadores. Esta Teoría de los dos factores, afirma que la gente se motiva a merced de motivadores y no por medio de factores de mantenimiento:

Factores de mantenimiento o extrínsecos: Se denominan motivadores extrínsecos pues la motivación proviene de fuentes externas a la persona y al trabajo mismo; entre ellos se encuentra el salario, la seguridad en el empleo, condiciones laborales, incentivos y relaciones interpersonales.

Factores motivadores o intrínsecos: Se les denomina intrínseco pues la motivación proviene del interior de la persona, merced al trabajo mismo. En ellos se encuentra el logro, reconocimiento, el reto y el progreso, pues el realizar algo que les gusta y hacerlo bien es la única recompensa.

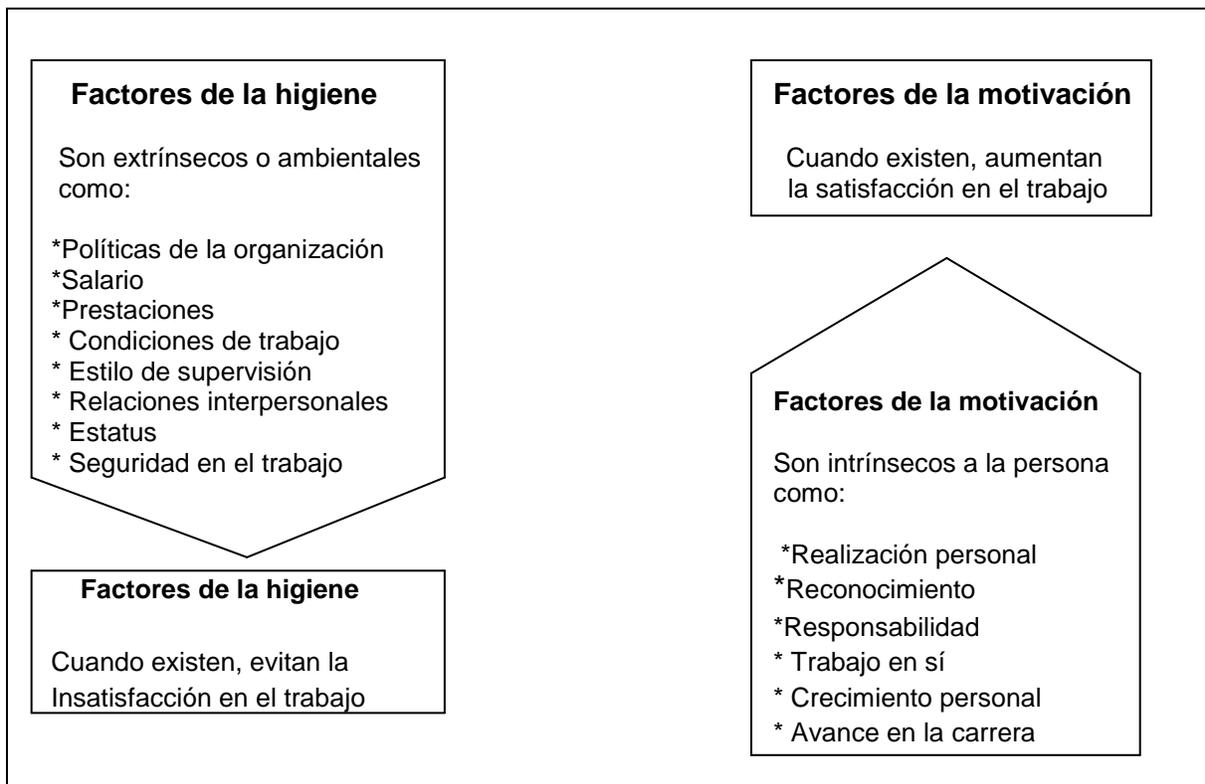
Los empleados se encuentran en un continuo que va de la insatisfacción a la no insatisfacción con su entorno. Herzberg argumentó que ofrecer factores de mantenimiento (extrínsecos) impide que los empleados estén insatisfechos, pero no son motivo de satisfacción o de motivación en sí mismos. Es decir, los factores de mantenimiento o extrínsecos no satisfacen o motivan a los empleados, sólo impedirán que estén insatisfechos.

⁴⁰ Pérez Ferrer Luís. Desarrollo Organizacional. Ed. Trillas, México. 2002.

FACTORES MOTIVACIONALES (De satisfacción)	FACTORES HIGIÉNICOS (De insatisfacción)
Contenido del cargo (cómo se siente el Individuo en relación con su CARGO)	Contexto del cargo (Cómo se siente el Individuo en relación con su EMPRESA).
<ol style="list-style-type: none"> 1. El trabajo en sí. 2. Realización. 3. Reconocimiento. 4. Progreso profesional. 5. Responsabilidad. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Las condiciones de trabajo. 2. Administración de la empresa. 3. Salario. 4. Relaciones con el supervisor. 5. Beneficios y servicios sociales.

Cuadro conceptual Factores motivacionales y factores higiénicos.⁴¹

Los factores de la motivación están relacionados con las condiciones internas del individuo, que llevan a sentimientos de satisfacción y realización personal, con las necesidades secundarias de la persona.



Efecto de los factores de la higiene y de la motivación ⁴²

⁴¹<http://sigma.poligran.edu.co/politecnico/apoyo/administracion/admon1/pags/juego%20carrera%20de%20Observacion/HERZBERG2.html>

2.9 Teoría de las Necesidades Adquiridas

Esta Teoría fue propuesta por **David Mc Clelland**, como ya sabemos no fue el primero en estudiar las necesidades; así que es importante darse cuenta de lo estrechamente que se encuentra vinculada con los rasgos de personalidad, el comportamiento y la motivación de los trabajadores.

La Teoría de las Necesidades Adquiridas sostiene que la gente se siente motivada por su necesidad de logro, poder y afiliación pero en diversos grados.

A continuación mostramos algunas ideas que propone Mc Clelland para motivar a los empleados según sus necesidades dominantes:⁴³

* ¿Cómo motivar a los empleados con una elevada necesidad de logro? Hay que conferirles tareas no rutinarias y que representen un desafío con objetivos claros y alcanzables: hay que darles retroalimentación rápida y frecuente sobre su desempeño y es necesario concederles cada vez mayores responsabilidades para que hagan cosas nuevas, es decir, no obstaculizarles su camino.

* ¿Cómo motivar a los empleados con una necesidad de poder? Debemos planear y controlar su trabajo tanto como sea posible.

Tratemos de incluirlos en la toma de decisiones, en especial cuando éstas les incumben, tratemos de asignarles una tarea completa no una parte de ella.

* ¿Cómo motivar a los empleados con una necesidad de afiliación acentuada? Asegurémonos de que trabajen en equipo porque obtienen satisfacción de la gente con que laboran más que de la tarea en sí. Elogiemos y reconozcámoslo. Deleguemos responsabilidades para que orienten y formen a sus nuevos empleados.

⁴² Idalberto Chiavenato. Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones. Ed. Thomson. México 2004. p.325.

⁴³ González Martín, y Olivares Socorro. Comportamiento Organizacional Ed. Cecs. México. 2004.

Es importante hacer una comparación sobre las teorías que participan dentro del contenido que busca explicar y predecir el comportamiento según la motivación que necesita el empleado.

COMPARACIÓN ENTRE LAS TEORÍAS DEL CONTENIDO DE LA MOTIVACIÓN

<p>JERARQUÍA DE LAS NECESIDADES (MASLOW)</p>	<p>TEORÍA BIFACTORIAL (HERZBERG)</p>	<p>TEORÍA DE LAS NECESIDADES ADQUIRIDAS (Mc. CLELLAND)</p>
<p>AUTORREALIZACIÓN ESTIMA SOCIALES SEGURIDAD FISIOLÓGICAS</p> <p>Las necesidades deben satisfacerse en un orden jerárquico.</p>	<p>MOTIVADORES MOTIVADORES MANTENIMIENTO MANTENIMIENTO MANTENIMIENTO</p> <p>Los factores de mantenimiento no motivarán a los empleados.</p>	<p>LOGRO Y PODER LOGRO Y PODER SIN CLASIFICACIÓN SIN CLASIFICACIÓN SIN CLASIFICACIÓN</p> <p>Debe motivarse a los empleados de manera Diferente con base a sus necesidades adquiridas.</p>

2.10 Teorías del Proceso de la Motivación

“Las personas actúan movidas por su forma de ser o personalidad y por las circunstancias de su entorno. Desde la forma de ser se actúa para conseguir el éxito, o para evitar el fracaso. Las circunstancias del entorno tienen que ver con la probabilidad de conseguir el éxito o fracaso, y las consecuencias asociadas. Así, la dificultad de la tarea o ejecución las recompensas la tendencia del individuo a conseguir el éxito o a evitar el fracaso son determinantes según esta teoría”⁴⁴

Para entender los comportamientos que elige la gente para satisfacer sus necesidades es importante analizar las principales semejanzas y diferencias que existen entre las tres Teorías del Proceso de la Motivación. Estos planteamientos son más complejos que las Teorías de Contenido de la Motivación, las cuales se orientan a identificar y entender las necesidades de las personas.

⁴⁴ Carrascosa José. Motivación Claves para dar lo mejor de uno mismo. Edit. GYMNOS. España, 2003. p. 62.

Las Teorías del Proceso de la Motivación van un paso más allá y tratan de entender por qué los individuos tienen diferentes necesidades, las modificaciones que éstas sufran, cómo y porqué elige la gente tratar de satisfacerlas de ciertas maneras, el proceso mental que atraviesa la persona conforme va comprendiendo las situaciones y la evolución que hace la satisfacción de las necesidades. Es por eso que presentamos las siguientes teorías para mostrar que del Proceso de la Motivación emanan la Teoría de la Equidad, la del Establecimiento de Objetivos y la de las Expectativas.

2.11 Teoría de la Equidad

John Stacy Adams “mantiene que el desencadenante principal de la motivación es la equidad percibida por un sujeto entre los ratios. De un lado, la relación entre lo que aporta a su trabajo y lo que recibe a cambio”.⁴⁵

En muchas organizaciones es frecuente que los empleados perciban que las decisiones organizacionales y las acciones administrativas no son equitativas y justas; probablemente es normal que experimenten enojo, indignación y rencor. La teoría de la Equidad se basa en que la gente se siente motivada al identificar la equidad social con las recompensas que perciben (producto) por su desempeño (insumo). Esta teoría de la Equidad propone que los empleados se motivan cuando perciben que el insumo es equitativo con el producto.

Mediante este proceso podemos analizar que recompensar a las personas de forma equitativa es comparando sus insumos (esfuerzo, antigüedad, experiencia, condición e inteligencia) y productos (elogio, reconocimiento, sueldo, prestaciones ascensos, mayor estatus y aprobación de un supervisor) con los de otras personas significativas, que pueden ser colaboradores o grupos de empleados de la misma Organización o de empresas distintas, hasta de una situación dudosa.

⁴⁵ Díez de Castro José. Administración de Empresas Dirigir en la Sociedad del Conocimiento. Ed. Pirámide. Madrid 2002. p. 510.

Para las organizaciones resulta esencial la distribución equitativa de los salarios, por desgracia, muchos empleados suelen sobrestimar su esfuerzo o desempeño comparándose con otros y también lo que otros ganan. Los empleados pueden estar muy satisfechos y motivados hasta que descubren que otra persona está ganando más por el mismo trabajo o lo mismo por menos.

2.12 Teoría de las Expectativas

“Esta teoría sencilla es la base del planteamiento de la motivación integral”.⁴⁶

Víctor Vroom formula esta teoría y considera que la motivación=expectativa X instrumentalidad X valencia.

“Expectativa: Se conoce como la estimulación que hace una persona de las probabilidades de que cierto grado de esfuerzo conduzca a un desempeño mejor.

Instrumentalidad: Es dedicar el esfuerzo necesario a fin de lograr el desempeño deseado, los empleados deben considerar que el desempeño tendrá cierto valor. Esta alude a la percepción que tiene una persona de la utilidad del desempeño para obtener los resultados deseados o evitar los indeseables.

Valencia: Es el valor (peso) que un empleado otorga a un resultado. Las valencias son personales”⁴⁷.

En esta teoría se afirma que la gente se siente motivada cuando cree que puede cumplir con una tarea, que será compensada y que la recompensa, por hacerla, vale el esfuerzo. La teoría se funda en las premisas siguientes: tanto los factores internos (necesidades) como externos (ambiente) influyen en el comportamiento. Esto es decisión del individuo. La gente tiene diferentes necesidades, deseos,

⁴⁶ Hellriegel. Administración un Enfoque basado en competencias. Ed. THOMSON. Colombia, 2003. p. 394.

⁴⁷ Ibíd. p. 395.

objetivos y toma de decisiones en base a su conducta y a su percepción del producto.

Esta teoría funciona en ciertos contextos y puesta en práctica opera adecuadamente con los empleados con un control interno, pues si consideran que dominan su destino, sus esfuerzos rendirán buenos frutos. Para hacer que esta teoría funcione en la motivación es necesario propiciar las siguientes condiciones:

- 1.- Definir con claridad los objetivos y el desempeño necesario para lograrlos.
- 2.- El desempeño elevado debe ser recompensado. Cuando un empleado trabaja con mayor perseverancia y produce más que otros y no es recompensado, quizás disminuya su productividad.
- 3.- Asegurarse de que las personas sean valiosas para el empleado. Los directivos deben tratar a los empleados como individuos, siempre tratando de fomentar buenas relaciones humanas.
- 4.- Asegurarse de que los empleados confíen en lo que los directivos les prometen porque hay empleados que confían en que se les dará un aumento salarial de acuerdo con sus méritos si ellos trabajan duro. Para que le crean al directivo es importante, que sea consecuente y que demuestre que sus palabras se convierten en hechos.

2.13 Teoría del Reforzamiento

“Se basa en las ideas de B.F. Skinner y afirma que las consecuencias de la conducta de una persona determinan el nivel de motivación. La conducta reforzada con una recompensa se repetirá”.⁴⁸

Todo lo que los directivos tienen que hacer es entender la relación entre las conductas y sus consecuencias, y manejar condición de trabajo que refuercen comportamientos deseables y desalienten conductas indeseables.

⁴⁸ Montana o Charnov. Administración. Ed. CECSA. México, 2004. p. 276

Esta teoría tiene como objetivo proponer que las consecuencias del comportamiento determinen la motivación que siente el individuo para actuar de determinada manera. Skinner plantea que el comportamiento se aprende con las experiencias cuyas consecuencias han sido positivas o negativas, es decir, el comportamiento es determinado por sus consecuencias.

A continuación se muestran las cuatro modalidades de los refuerzos que implican en el comportamiento de los trabajadores:

1.- **Reforzamiento Positivo:** aumenta la probabilidad de que el comportamiento se repita mediante recompensas que generan una consecuencia placentera. Cualquier recompensa que alienta a un individuo a repetir un comportamiento puede clasificarse como reforzador positivo.

2.- **Reforzamiento Negativo:** Casi todos los empleados siguen ciertas directrices en cuanto al tiempo que toman para descansos y comer con la finalidad de evitar la desaprobación de los jefes o compañeros de trabajo. En ambos casos, estos individuos actúan para evitar resultados desagradables; cuando éstos son exitosos se refuerzan negativamente.

3.- **Extinción:** Es la ausencia de reforzamiento, sea positivo o negativo. Esta ocurre cuando se elimina el reforzamiento positivo que antes era el resultado normal del comportamiento. Como éste ya no genera reforzamiento, el empleado deja de realizarlo.

4.- **Castigo:** Comprende generar consecuencias negativas para desalentar un comportamiento siempre que éste ocurre. La acción disciplinaria podría adoptar la forma de un regaño, una multa, un descenso de jerarquía o, si el empleado persiste, la suspensión con la intención de desalentar el comportamiento.

2.14 Teoría de la X y Y

Su precursor Douglas Mc. Gregor, psicólogo estadounidense y profesor de Harvard, realizó estudios de Psicología Industrial. Fue el primero en fijarse posiciones sobre el comportamiento humano determinando sus acciones y

procesos de ejercer el mando, tomar decisiones y motivar. Sus obras “El Lado Humano de la Empresa”, “El administrador Profesional”.

Teoría “X”

- La gente tiene una aversión al trabajo.
- Debe ser castigado y amenazado para que trabaje.
- Prefiere ser dirigido para evitar responsabilidades.
- Respeto a las personas, se debe seguir un proceso para encaminar sus esfuerzos, motivándolas, controlando sus acciones y también modificando su conducta para ajustarla a las necesidades de la Organización.
- Trabaja sólo por dinero.

Teoría “Y”

- El desgaste del esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como en el juego.
- El común de la gente aprende en condiciones adecuadas
- El individuo logrará los objetivos de la empresa siempre y cuando la empresa logre sus objetivos personales.
- La capacidad de la gente solo se utiliza en parte
- La mayoría de la gente tiene creatividad e ingenio

2.15 Teoría Z

“Hasta ahora los gerentes norteamericanos han supuesto que con la tecnología se logra una mayor productividad. En cambio, la teoría Z propone una redirección de la atención que se da a las relaciones humanas en el mundo de las empresas”⁴⁹

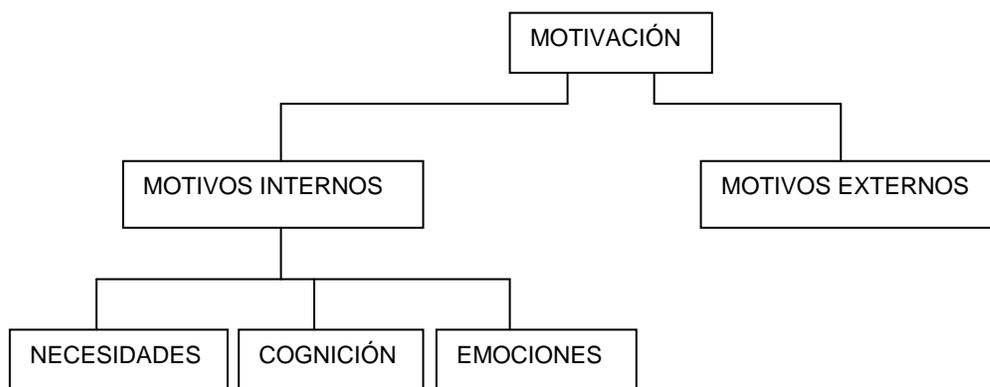
⁴⁹ R. Hampton David. Administración. Ed. Mc Graw Hill. México, 2004. p. 59.

William Ouchi, autor de la teoría “Z”, de esta forma es como llama a su conjunto de ideas. Con lo cual da a entender explícitamente que quiere continuar a partir del punto donde termina la teoría “Y” de Mc. Gregor. Sin embargo, añade otros elementos importantes tratando de equilibrar las dos anteriores, quien analiza que el ser humano tiene una actitud variable.

- A la gente le gusta sentirse importante.
- La gente quiere ser informada.
- Quiere que se le tome en cuenta en el trabajo que efectúa en forma bien hecha, reconociéndoselo.

La teoría “Z” sostiene que las condiciones precedentes favorecen la intimidad, la participación personal y las relaciones profundas de las personas en el trabajo, dando esto a su vez confianza entre los empleados.

Retomando las diferentes teorías y modelos relacionadas con la motivación, nos basaremos en la Teoría de Maslow, ya que nos habla de las distintas necesidades que un individuo puede tener, así como también enfatizaremos los principales factores que intervienen en su proceso y se conocerán algunos tipos de incentivos que puede haber para el buen desempeño del empleado dentro de una organización.



Jerarquía de las cuatro fuentes de la motivación ⁵⁰

⁵⁰ Reeve Johmarshall. Motivación y Emoción. Ed. Mc Graw Hill. México, 2005. p. 6.

El motivo es un término general que identifica necesidades, cogniciones y emociones, ya que son un proceso interno que energiza y dirige la conducta. La diferencia entre un motivo y una necesidad radica simplemente en el nivel de análisis, pues las necesidades, las cogniciones y las emociones, son tipos específicos de motivos.

Las necesidades son condiciones dentro del individuo que resultan esenciales y necesarias para la preservación de la vida y la nutrición del crecimiento y el bienestar. El hambre y la sed ejemplifican dos estados motivacionales que surgen a partir de las necesidades fisiológicas de la comida y el agua.

Las cogniciones se refieren a sucesos mentales específicos, como creencias y expectativas. Las fuentes cognitivas de la motivación se centran alrededor de las formas de pensamiento y de conocimiento relativamente duraderas de las personas.

Las emociones organizan y controlan cuatro aspectos interrelacionados de la experiencia: sentimientos, preparación fisiológica, función y expresión. Mediante el control de estos cuatro aspectos de la experiencia en un esquema coherente, las emociones nos permiten reaccionar de manera adaptativa a los acontecimientos importantes de nuestras vidas.

Los sucesos externos constituyen los incentivos y consecuencias que generan estados motivacionales extrínsecos.

“Las necesidades generan estados motivacionales dentro de nosotros. La observación casual de la conducta cotidiana sugiere que nuestras necesidades en ocasiones son intangibles, o al menos se encuentran en un recóndito lugar de la conciencia”.⁵¹

Existen dos formas para disfrutar una actividad que puede ser de manera intrínseca y extrínseca. Cualquier actividad se puede considerar de una orientación motivacional intrínseca o una extrínseca.

⁵¹ Reeve Johnmarshall. Motivación y Emoción. Ed. Mc Graw Hill. México, 2005. p. 129.

Motivación Intrínseca: Es la inclinación innata de comprometer los intereses, propósitos y ejercitar las capacidades personales. Actúa de manera espontánea, a su vez presenta en las personas necesidades psicológicas orgánicas innatas y cuenta con los medios para experimentar satisfacciones espontáneas inherentes, al comprometerse en actividades interesantes.

La motivación intrínseca proporciona la motivación innata para involucrar el ambiente, perseguir intereses personales y exhibir el esfuerzo necesario para ejercitar y desarrollar habilidades y capacidades.

“Factores intrínsecos: Son factores que nos motivan desde dentro, los intereses, deseos y la satisfacción personal”.⁵²

“Una acción está, intrínsecamente motivada cuando lo que interesa es la propia actividad, que es un fin en sí misma, no un medio para otras metas. El interés se centra entonces en lo novedoso o revelador de la tarea. Son actividades que se llevan a cabo en ausencia de contingencia externa aparente, sin ninguna recompensa que la regule claramente”.⁵³

Edward Deci y Richard Ryan, consideran la motivación intrínseca como un sistema motivacional independiente de los demás, que conlleva un tipo concreto de anticipación de metas y un conjunto de creencias y actitudes.

Motivación Extrínseca. Surge a partir de incentivos y consecuencias ambientales. Siempre que actuamos para obtener un grado académico, ganar un trofeo o terminar algo antes de un plazo, nuestra conducta es extrínsecamente motivada. La motivación extrínseca surge de una especie de motivación “haz esto y obtendrás aquello”. La motivación extrínseca significa un medio para un fin, el medio es la conducta y el fin la consecuencia.

“La mayoría de nuestras acciones las realizamos en virtud de rutinas que hemos aprendido a lo largo de nuestra vida y es cierto que en ese aprendizaje han

⁵² James s. Pepitone. Tenga a su equipo motivado. Ed. Mc Graw Hill. España 2002. p. 3.

⁵³ Huertas Juan Antonio. Motivación Querer aprender. Psicología Cognitiva y Educación. Argentina 2001. p. 99.

ocupado un lugar regulador esencial, ciertas características de los estímulos ambientales que estaban presentes en cada situación”.⁵⁴

Las conductas motivadas en forma intrínseca y extrínseca parecen precisamente ser iguales. Una persona motivada de modo intrínseco lee un libro, pinta un cuadro o va a la escuela, también la persona motivada de manera extrínseca hace lo mismo. Es difícil con sólo observar a alguien saber si está motivada de manera intrínseca o extrínseca.

La diferencia esencial entre los dos tipos de motivación reside en la fuente que energiza y dirige la conducta.

El estudio de la motivación extrínseca gira en torno al lenguaje y la perspectiva del condicionamiento operante; éste se refiere al proceso mediante el cual una persona aprende la forma de operar de manera efectiva dentro del ambiente, esto es, aprender y comprometerse con aquellas conductas que producen consecuencias reforzantes y evitar consecuencias desagradables.

“**Factores extrínsecos:** Están fuera de nosotros que influyen nuestras necesidades, deseos y comportamientos internos, tales como las recompensas las promociones y los elogios.”⁵⁵

Estos factores afectan a nuestra motivación intrínseca para hacer algo.

Estos factores externos en la motivación, están siempre sujetos a nuestras preocupaciones individuales intrínsecas, es decir, tenemos que apoyarlos. Para ello tenemos que hacer una conexión entre nuestra motivación intrínseca y los estímulos externos. Sin esta conexión, los premios o recompensas no serán suficientes para motivar el alto rendimiento a largo plazo.

“El enfoque comportamental se refiere a todas aquellas teorías y estudios que giran en torno a los conceptos de recompensas e incentivos. Este conjunto de

⁵⁴ J. Aldag Ramon. Diseño de tareas y motivación del personal. Ed. Trillas. México 2000. p. 103.

⁵⁵ Bruce Anne. Tenga a su equipo Motivado. Ed. Mc Graw Hill. España 2022. p. 3.

teorías tienen sus orígenes en la investigación animal realizada en el contexto de la psicología del aprendizaje”.⁵⁶

El concepto de recompensa se refiere a cualquier objeto ambiental atractivo que sigue una conducta, la cual hace que la probabilidad se aumente y vuelva a repetirse esa conducta en el futuro.

El concepto de incentivo se refiere a cualquier objeto ambiental atractivo o aversivo.

Los incentivos los podemos manejar como medios para despertar la motivación, ya que por medio de los premios que se entregan por la organización conjuntamente con el trabajo realizado por el empleado, demuestran el carácter recíproco de la relación de intercambio existente entre el individuo y la organización.

“Dentro de la organización los empleados valoran los estímulos conforme a la capacidad que éstos tengan para satisfacer sus necesidades, de ahí que no todos los estímulos generan el mismo tipo de respuesta a los empleados.”⁵⁷

Basándonos en las teorías anteriores los científicos afirman que la satisfacción conduce a un buen desempeño en el trabajo y al aumento en la productividad, calidad y excelencia.

Si el personal realiza un buen trabajo y se le recompensa por ello, se generará satisfacción.

Los incentivos se pueden clasificar a su vez como intrínsecos y extrínsecos. Este término se utiliza como argumento para impulsar las metas del trabajador por

⁵⁶ Palmero Francesc. *Psicología de la Motivación y la Emoción*. Ed. Mc Graw Hill. México, 2002. p. 165.

⁵⁷ González Martín. *Comportamiento Organizacional*. Ed. CECSA. México, 2005. p. 83.

parte de la empresa. Cuando el incentivo da como resultado la satisfacción del empleado y el logro de la meta, constituye también la satisfacción del patrón.

Los incentivos intrínsecos se analizaron con gran complejidad dentro de la motivación, ya que por parte del hombre y la industria el dinero era el único y más importante incentivo dentro de la empresa.

Por medio de los estudios de Taylor en tiempos y movimientos, se diseñaron sistemas de incentivos salariales continuamente, llegando a la conclusión que ninguno ha sido realmente eficaz.

Los incentivos extrínsecos, son prácticamente en los que nosotros vamos a basarnos con respecto a la investigación que estamos realizando, ya que éstos son los que conforman otro de los elementos de la motivación laboral, a pesar de que se relacionan indirectamente con los incentivos intrínsecos y tienen cierta dependencia y relación con el dinero, el trabajador lo ve como algo muy diferente a una retribución directa por su trabajo.

Estos incentivos se clasifican en dos grupos que son los de higiene y los motivadores.

En cuestión de los incentivos extrínsecos de higiene nos referimos a:

- **Seguridad.** Es dar al trabajador oportunidad de contar con un trabajo estable y que se encuentre en condiciones adecuadas para realizarlo.
- **Clima de trabajo.** Se refiere a las relaciones interpersonales entre el trabajador y sus compañeros.
- **Relación supervisor-empleado.** Es el conjunto de interacciones entre el trabajador y su superior.

- **Condiciones generales de trabajo.** Son situaciones que se encuentran alrededor del desempeño laboral como el color, ruido, ventilación, espacio.

En relación a los incentivos extrínsecos motivadores nos referimos a:

- Comparación salario o escalafón
- Ascensos
- Reconocimiento por escrito. (diploma, memorándum o constancia de participación).
- Reconocimiento verbal. Palabras de estímulo al buen desempeño
- Reconocimiento económico. Dinero, vales o prestaciones económicas al buen desempeño.
- Prestaciones. Son todos los servicios a los que se hace merecedor el trabajador por el simple hecho de pertenecer a la empresa. (servicios médicos, vacaciones, días festivos, días económicos, pensión, etc.).

Hasta este momento estudiando las distintas teorías, nos damos cuenta que todas tienen algo en común, ya que manejan el principio básico de que la gente actúa por necesidad y si es una necesidad ésta, tiene un proceso circular y dinámico.

CAPÍTULO III

LA MOTIVACIÓN COMO HERRAMIENTA DE

CAMBIO DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN

3.1 Concepto de Organización

“Es un conjunto de personas que actúan juntas, con una división lógica del trabajo, para alcanzar un objetivo común”.⁵⁸

“Es una unidad social, compuesta por dos o más personas, coordinado conscientemente y que funciona de manera más o menos continua con el propósito de lograr un objetivo común.”⁵⁹

Las organizaciones son instrumentos sociales que sirven para que muchas personas combinen sus esfuerzos y trabajen juntas con el fin de alcanzar objetivos que jamás podrían alcanzar si trabajan en forma aislada. Éstas forman tanto parte de la sociedad como de la vida particular de cada persona.

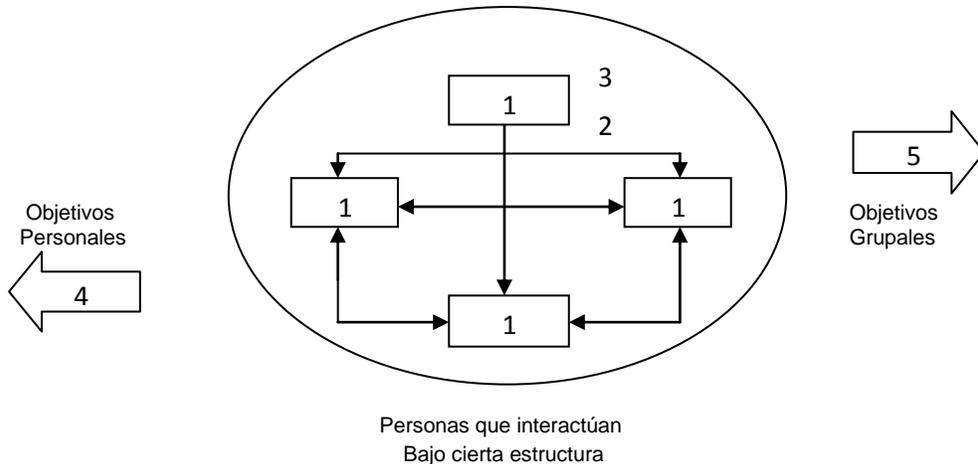
La organización es un proceso estructurado en el cual interactúan las personas para que se alcancen los objetivos.

“Esta definición se basa en cinco hechos comunes a todas las organizaciones:

- 1.- Siempre incluye personas.
- 2.- Estas personas están involucradas unas con otras de alguna manera, es decir interactúan.
- 3.- Estas interacciones siempre pueden ser ordenadas o descritas por medio de cierta clase de estructura.
- 4.- Toda persona en la organización tiene objetivos personales, algunos de los cuales son las razones de sus acciones y espera que su participación en la organización le ayude a alcanzar sus objetivos.
- 5.- Estas interacciones también pueden ayudar a alcanzar objetivos mancomunados compatibles, quizá distintos, pero relacionados con sus objetivos personales”.⁶⁰

⁵⁸ Chiavenato Idalberto, Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones. Ed. Thomson. México, 2004. p. 28.

⁵⁹ Robbins, S. P., Comportamiento organizacional, Ed. Prentice Hall, Sao Paulo, 2002. p. 2.



La Organización es una red definida de autoridad y responsabilidad, deberes funcionales y comunicaciones entre personas, asignado a cada una, los medios e instrumentos para mantener su posición y realizar su cometido. Así como también, dotar a los grupos humanos de los medios estructurales que le hacen capaz de hacer frente al ambiente en que se desenvuelven y de crecer y evolucionar dinámicamente.

3.2 Relación entre Organización y Motivación

Existen organizaciones que no quieren tener en sus cuadros a personas muy motivadas, que sientan gran entusiasmo por su trabajo y que se entreguen al máximo para alcanzar el éxito de la organización. Personas capaces de trabajar en conjunto y dispuestas a superar las elevadas normas de excelencia para su desempeño. En estos días la necesidad e importancia de motivar a las **personas** para que alcancen las elevadas normas de desempeño de su organización es indispensable para la supervivencia de las compañías que se encuentran en un mundo empresarial sumamente cambiante y competitivo.

Cada organización tiene el desempeño que decide. El desempeño de la organización depende de que se conjunten varios factores críticos: la estrategia, la

⁶⁰ Audirac Camarena Carlos Augusto. ABC Del Desarrollo Organizacional. Ed. Trillas. México, 2005. p. 31.

tecnología, el diseño, la cultura de la organización y sobre todo el talento humano. Las organizaciones sin personas no pueden hacer nada, ya que son la energía que mueve a las organizaciones, es necesario que este talento humano cuente con conocimientos, habilidades y competencias. El talento humano para que funcione, necesita estar envuelto por un ambiente de trabajo basado en un diseño organizacional favorable y en una cultura organizacional democrática y participativa; y sobre todo requiere de personas motivadas. “El desempeño individual, que es la base que sustenta y dirige el desempeño de la organización, depende enormemente de la motivación de las personas.”⁶¹ Sin duda el desempeño individual está moldeado y condicionado por varios factores a la vez, como la capacidad y la competencia de las personas, el liderazgo y la dirección que reciben, así como la orientación, dedicación y esfuerzo que se invierte. La motivación es sumamente importante en el comportamiento de las personas.

Uno de los retos que afrontan las organizaciones es motivar a las personas, de esta forma hacer que sean decididas, confiadas e íntimamente comprometidas con alcanzar los objetivos propuestos, brindarles energía y estímulos suficientes para que alcancen el éxito por medio de su trabajo. Es indispensable que el administrador conozca la motivación humana para que pueda contar realmente con la colaboración incondicional de las personas.

Las personas tienen desempeños diferentes debido a varias razones. La diversidad genera patrones de comportamientos distintos que la mayoría de las veces están relacionados con necesidades y metas.

Se han empleado muchas variables para explicar las diferencias individuales en el desempeño de las personas, considerando, las habilidades y competencias; las recompensas intrínsecas y extrínsecas, pero la motivación ocupa casi siempre el primer lugar entre todos estos factores.

⁶¹ Chiavenato Idalberto. Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones. Ed. Thompson. México, 2004. p. 312.

Cuando un trabajador se incorpora a una organización independientemente de la posición que asuma ante los valores y prácticas organizacionales, éstos se convierten en puntos de referencia, tanto para su desempeño como para establecer su jerarquía de lo que es importante y válido.

3.3 Importancia de la Motivación

Resulta imprescindible motivar a las personas, para incentivarlas continuamente, es decir, saber reconocer el buen desempeño, recompensar los resultados y permitir que las personas participen en el resultado de sus trabajos celebrando la culminación de las metas.

Para el administrador es de suma importancia tener conocimiento de los factores que motivan a las personas para actuar de una manera determinada, ya que una de sus responsabilidades es inducirlos a que aporten sus esfuerzos para alcanzar los objetivos que persigue la organización.

La mayoría de los dirigentes consideran que su principal problema es la dirección motivadora de su personal; el fracaso se manifiesta en los índices de ausentismo, ineficiencia, conflictos, baja moral y productividad.

Relacionando la motivación en las organizaciones, la pregunta que se hace es. ¿Cómo puede ser motivado el personal? Se ha considerado que el dinero, como parte integrante del sistema de recompensas y castigos, es la forma más efectiva para motivar a las personas. Para muchos individuos el incentivo económico tiene efectos significativos, pero una gran cantidad de personas no realizan sus mayores esfuerzos cuando son motivados con factores monetarios; el dinero será siempre un factor importante, pero no absoluto.

Para conseguir algo, lo primero y fundamental es desearlo: “Querer es poder”.

“La motivación es la fuerza que origina y mantiene un comportamiento. Podemos resaltar dos aspectos sobre la importancia de la motivación:

- La motivación está siempre presente en cualquier tipo de relación de la persona con una organización.
- Habrá motivación cuando alguien solicite su ingreso en una compañía. Deberá inducirse, una vez integrado, a que mantenga durante su vida laboral una actuación satisfactoria. El trabajador tendrá que estar motivado para lograr una formación continua o para evitar que deje la organización”.⁶²

La comunicación es muy importante dentro de la motivación organizacional, ya que por medio de ésta se puede aclarar lo que deben hacer, llevando a cabo la calidad en el desempeño y orientando respecto a lo que procede hacer para mejorarlo. La definición de metas, la retroalimentación del avance logrado en ellas y el refuerzo del comportamiento deseable, estimulan la motivación y precisamente para poder utilizar estos recursos se requiere tener una buena comunicación.

La buena comunicación implica que la información fluya libremente de arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba y en todas direcciones dentro de una organización. De esta forma la retroalimentación recíproca se da y se recibe en un ambiente de confianza y que las personas se preocupen por los demás, se toman mutuamente en cuenta y se respetan entre sí.

Los empleados desean saber qué es lo que se supone que deben hacer, por qué, y cómo influye en su trabajo lo que sucede en otros departamentos y fuera de la compañía.

Una importante responsabilidad gerencial es la de asegurar el libre flujo de información dentro de la compañía. El gerente siempre pone el ejemplo. Sus actitudes privadas y su conducta pública le indican al personal qué tanto puede

⁶² Redondo López Carmen. Administración de Empresas. Dirigir en la Sociedad del conocimiento. Ed. Pirámide. Madrid, 2002. p. 502

abrirse ante él. Es indispensable que las palabras y los hechos del gerente no se contrapongan entre sí.

3.4 La Cultura Organizacional

“Es el conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten y aceptan los miembros de una organización. Es el ambiente humano en el que los empleados realizan su trabajo”.⁶³

La cultura puede existir en toda la organización o en una división, filial, planta o departamento de ella. Esta idea de cultura organizacional es algo intangible, ya que no se puede ver ni tocar; sin embargo siempre está presente, y como el aire envuelve y afecta todo cuanto ocurre en la empresa. La cultura influye en casi todo lo que sucede en la organización.

La cultura organizacional una vez establecida, rara vez desaparece.

La cultura engloba a todos los niveles de la empresa; éstos son operativos, intermedios y de alta dirección; de igual forma estos son los factores que influyen en la creación de la misma.

Los elementos que refuerzan y sostienen a estos factores una vez que están en acción son las costumbres, tradiciones y la forma general en que una organización cumple con su misión, esto se debe en gran medida a su historia y al grado de éxito conseguido, lo cual conduce a la fuente primera de su cultura que son sus propios fundadores.

La cultura de una organización resulta de la interacción entre:

- 1.- Los prejuicios y suposiciones de los fundadores.
- 2.- Lo que los primeros miembros a quienes los fundadores contrataron, aprenden después con su propia experiencia.

⁶³ Guizar Montúfar Rafael. Desarrollo Organizacional. Ed. Mc Graw Hill. México, 2005. p. 320.

Esta cultura es transmitida de diferentes formas a sus empleados, las más eficaces de las cuales son las historias, los rituales, los símbolos materiales y el lenguaje.

Historias: Tienen la narración de diversos hechos referentes a los fundadores, a las decisiones fundamentales que afectan el futuro de la empresa y a la alta dirección. Fundamentan el presente en el pasado, a la vez que legitiman las prácticas actuales.

Rituales: Son secuencias repetitivas de las actividades que expresan y refuerzan los valores centrales de la organización, las metas de mayor importancia y que indican cuáles son las personas imprescindibles y cuáles las prescindibles.

Símbolos materiales: La conformación de edificios o incluso el material con el cual se encuentran contruidos, constituyen símbolos materiales. En otras organizaciones los colores conforman la identificación innegable de relación con determinada empresa.

Lenguaje: Muchas organizaciones utilizan el lenguaje como medio para identificar a los integrantes de una cultura o subcultura. Al aprender ese lenguaje, los miembros atestiguan su aceptación de la cultura, al hacerlo ayudan a preservarla.

Estos factores son los que ponen en funcionamiento la cultura y permiten que los miembros de la organización participen en los procesos de cambio que requiere la empresa.

3.5 Clima Organizacional

El concepto de motivación, en el ámbito individual, conduce al concepto de clima organizacional. En el ámbito de la organización, las personas están continuamente ocupadas en adaptarse a diversas situaciones con el fin de satisfacer sus necesidades y mantener un equilibrio emocional.

Podríamos decir que se trata de un estado de continua adaptación. Este ajuste no sólo se refiere a satisfacer las necesidades primarias, sino a cumplir con las necesidades de orden más alto.

La adaptación de una persona a otra es variable, incluso en un mismo individuo de un momento a otro.

Una buena adaptación denota salud mental. La salud mental es describir las características de las personas mentalmente sanas. Estas características básicas son:

- Sentirse bien consigo mismo.
- Sentirse bien con otras personas.
- Ser capaz de enfrentar, por cuenta propia, las exigencias de la vida. El clima organizacional determina el ambiente interno que existe entre los miembros de la organización. Está estrechamente ligado con el grado de motivación de sus participantes. Cuando los miembros tienen un grado considerable de motivación el clima organizacional mejora y se traduce en relaciones de satisfacción, ánimo e interés. Cuando los miembros sienten escasa motivación, sea por frustración o por imposición de barreras que impiden satisfacer las necesidades, el clima organizacional tiende a empeorar y se caracteriza por estados de depresión, desinterés, apatía etc.

El clima organizacional es la calidad del ambiente de la organización que es percibido o experimentado por sus miembros y que influye ostensiblemente en su comportamiento.

El clima organizacional influye en el estado de motivación de las personas, pero también está sujeto a su influencia.

Citado lo anterior nos dimos a la tarea de realizar un caso práctico, con la finalidad de valorar el nivel de motivación que prevalece dentro de la Institución.

Pretendemos evaluar, mediante un diseño no experimental, a base de una investigación de campo, qué tan motivado se encuentra el personal administrativo de la Universidad Privada del Estado de México, para posteriormente cumplir con nuestro objetivo que es “Destacar qué tipo de estrategias motivacionales son más eficientes para alcanzar el desempeño óptimo de los empleados administrativos de nivel operativo en la Universidad Privada del Estado de México.”

Nuestro diseño de investigación está sustentado en un cuestionario aplicado a los empleados de la Institución. Dentro de este cuestionario empleamos una serie de preguntas adicionales para precisar conceptos y obtener información de temas que nos ayuden a acercarnos al tema central: la motivación.

Dentro de esta investigación consideramos necesario observar y explorar el medio ambiente al que nos estamos dirigiendo, logrando reflexionar permanentemente en lo que está sucediendo, asimismo valorar el clima laboral en el que se desarrollan y la interacción que llevan con sus compañeros; además de observar el estado de ánimo y comportamiento de los mismos.

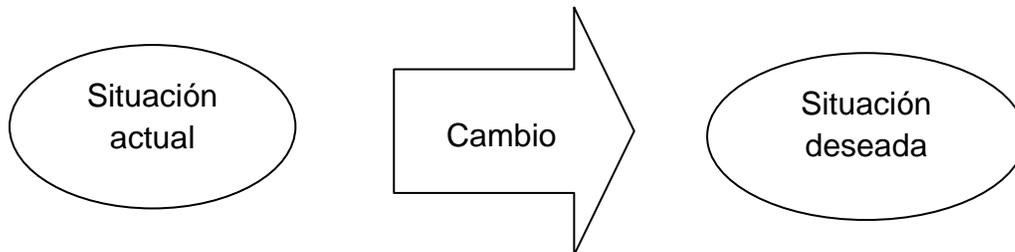
Una vez que recopilemos todos los datos y resultados elaboraremos gráficas que nos permitan realizar un análisis general de los cuestionarios, ejercicios y observaciones. Logrando hacer una comparación de lo que manejamos teóricamente, contra lo que se vive actualmente y con ello registra plantear una serie de propuestas que sirvan para promover mejoras que puedan llevarse a cabo.

3.6 Concepto de Cambio Organizacional.

“Cambio, puede definirse como la modificación de un estado, condición o situación. Es una transformación de características, una alteración de dimensiones o aspectos más o menos significativos.”⁶⁴

⁶⁴ Mello Faria. Desarrollo Organizacional. Ed. Limusa. México, 2005. p. 47.

Es una situación en donde se dejan determinadas estructuras, procedimientos, comportamientos, para adquirir otras que permitan la adaptación al contexto en el cual se encuentra el sistema, y de esta forma lograr una estabilidad que facilite la eficacia y ejecución de acciones.



El siglo XXI presentó cambios radicales y con un ritmo sin precedentes en la historia de la humanidad.

La capacidad de percibir y entender los cambios y sus reflejos sobre el hombre y la institución, de adaptarse a las exigencias de los hechos nuevos y si fuera posible anticiparse a la llegada de los cambios y a los nuevos hechos pasa a ser una condición vital. El proceso de cambios internos es una característica de los organismos vivos. Cuando se prohíben los cambios en el organismo éste muere.

Alvin Toffler, da como conclusión que las relaciones organizacionales son componentes básicos de la vida del hombre, ya que por lo general pasa en cada día hábil de seis a diez horas dentro de la empresa. La organización es por tanto una presencia constante en nuestra existencia y eso convierte al asunto en algo muy personal y emocional. Hoy en día la duración de las relaciones organizacionales se acorta. La empresa tiene que adaptarse a los cambios externos e internos y para hacerlo tiene que introducir cambios en sus estructuras; y eso lleva a muchos individuos a ocupar nuevos cargos, recibir nuevas responsabilidades y pasar anteriores responsabilidades a otras personas.

El cambio organizacional involucra a toda la organización y exige que se den ciertos pasos graduales, como reconocer el problema, identificar sus causas e implementar el cambio y evaluarlo.

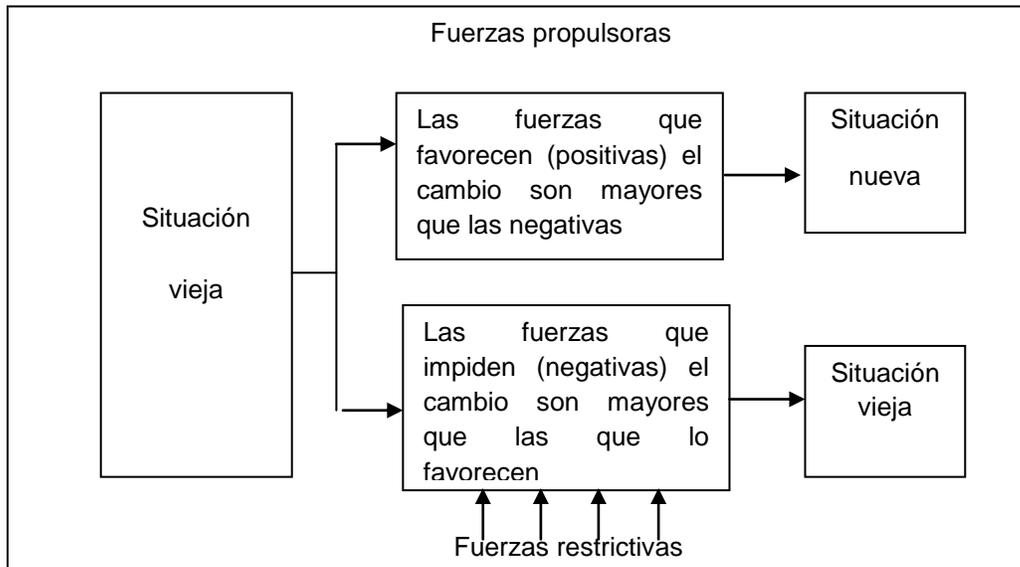
Una de las señales más comunes de los problemas de la organización se presenta en el proceso de reunir datos de la rutina de trabajo. Las estadísticas sobre la rotación, el ausentismo, las huelgas, las disputas sindicales y la productividad son aspectos que reflejan el estado general de la salud de la organización, pues son medidas que forman parte de cualquier sistema de control. Cuando las personas abandonan la organización, no se presentan a trabajar o faltan a las normas y reglamentos podemos afirmar que algo está mal o que alguna necesidad no ha sido satisfecha correctamente.

3.7 Proceso del Cambio

El proceso de cambio se desarrolla dentro de un cambio dinámico de fuerzas que actúan individualmente en varios sentidos. Algunas de esas fuerzas actúan en forma positiva, mientras que otras actúan en forma negativa. El cambio es el resultado de la competencia entre fuerzas impulsoras y fuerzas restrictivas. Cuando éste se da, algunas fuerzas lo impulsan y favorecen, mientras que otras lo dificultan o se oponen a él.

Para que se lleve a cabo este cambio es necesario analizar las fuerzas que actúan en él, a fin de remover o neutralizar las fuerzas restrictivas que lo impiden y de incentivar las fuerzas impulsoras que lo favorecen. El cambio sólo se logra cuando las fuerzas impulsoras y favorables son más fuertes que las que lo impiden y restringen.

A continuación se presentará un cuadro en donde se verá la diferencia entre las fuerzas positivas que te impulsan a tener cambios, como negativas que te impiden a que se dé.



Fuerzas positivas y negativas ante el cambio ⁶⁵

En toda organización existe un equilibrio dinámico de las fuerzas que apoyan y respaldan el cambio y de las fuerzas que lo restringen e impiden. El sistema funciona en equilibrio, mismo que se rompe cada vez que se intente efectuar el cambio, porque éste sufre presiones positivas y negativas, que crean el impulso de las fuerzas. El cambio sólo se produce cuando las fuerzas de apoyo aumentan y se refuerzan, o cuando se reducen las fuerzas de resistencia y oposición. La intervención en este campo de fuerzas es fundamental.

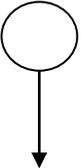
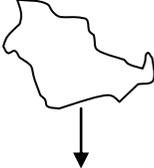
Para que ocurra el cambio, las dos fuerzas deben estar sujetas a influencias.

Kurt Lewin dice que existen tres etapas esenciales y secuenciales que facilitan el proceso de cambio de los sistemas.

¿Cómo se lleva a cabo un cambio?⁶⁶

⁶⁵ Chiavenato Idalberto. La dinámica del éxito en las organizaciones. Ed. Thomson. México, 2004. p.558.

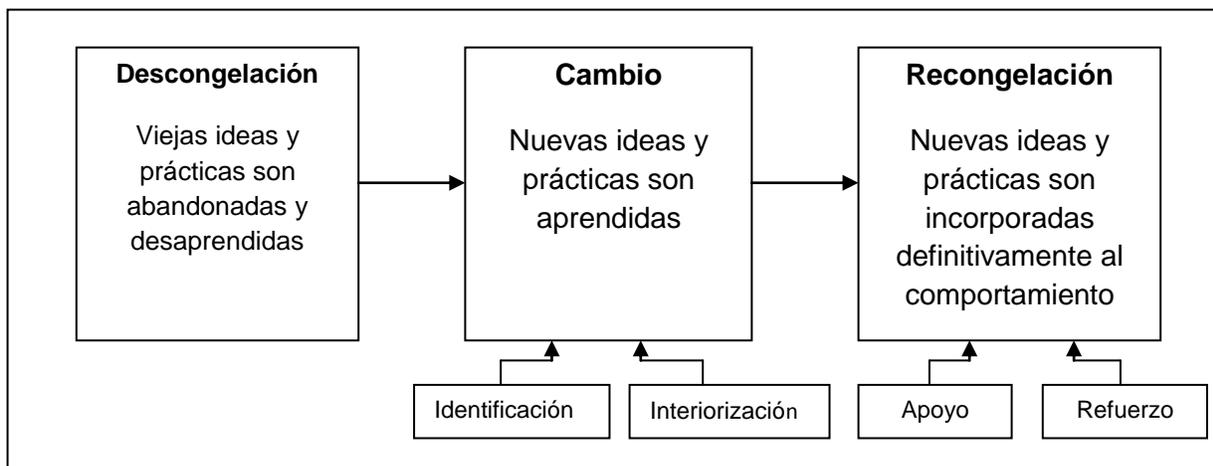
⁶⁶ Puerta Negrete Lourdes Isabel. ABC Del desarrollo Organizacional. Ed. Trillas. México, 2005. p. 43.

Etapa	Sensación	Necesidad
a) Descongelamiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Desequilibrio • Insatisfacción • Toma de conciencia de la situación • Procedimientos, hábitos, costumbres, actitudes que obstaculizan la adaptación • Ansiedad • Dudas del propio modo de conducirse 	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar las estructuras sujetas a cambio • Satisfacer nuevas necesidades • Equilibrio • Lograr la situación deseada
b) Movimiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Desequilibrio • Inestructura • Inestabilidad • Inseguridad • Incertidumbre 	<ul style="list-style-type: none"> • Voltear la mirada al entorno • Generar información • Buscar alternativas • Seleccionar alternativas • Abandonar viejas estructuras o esquemas • Mayor adaptación • Adoptar nuevos esquemas y estructuras
c) Recongelamiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Estado homeostático • Claridad de la situación • Equilibrio • Mayor adaptabilidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Integrar nuevos esquemas • Establecer contacto genuino con la opción elegida • Considerar el efecto del cambio en el resto de los subsistemas • Duración del cambio

Existen varios factores que pueden apoyar la iniciativa de cambio de un individuo u organización.

Para que el cambio tenga continuidad y permanencia, es necesario que las etapas de recongelación y descongelación permanezcan sucediéndose.

Aquí mostramos los aspectos esenciales de cada etapa.



El cambio requiere de habilidades humanas. El gran obstáculo y la mayor dificultad para administrar el cambio, está en el hecho de que los administradores

y los gerentes están más acostumbrados a trabajar enfocando su atención exclusivamente en aspectos físicos y concretos con datos previsibles.

Saben alternar con facilidad y pericia con las cosas reales y palpables, sean máquinas, equipos, materiales, computadoras, etc., pero muestran mayor dificultad e impericia para tratar con las personas. Es decir tienen la facilidad de tratar cuestiones relacionadas con aspectos concretos de tipo estructural y se les complica bastante cuando se trata de aspectos humanos de tipo social. Es aquí en donde se presentan los mayores problemas para lograr hacer cambios en las organizaciones.

Todo cambio en alguna organización representa alguna modificación en las actividades cotidianas, en las relaciones de trabajo, en las responsabilidades, en los hábitos y el comportamiento de las personas, Mientras que la ausencia de cambio no requiere mayores ajustes, el cambio requiere que las personas hagan muchos acomodados y ajustes a la rutina diaria, el cambio impone variaciones y alteraciones en ésta. No todos los cambios tienen efecto en las personas.

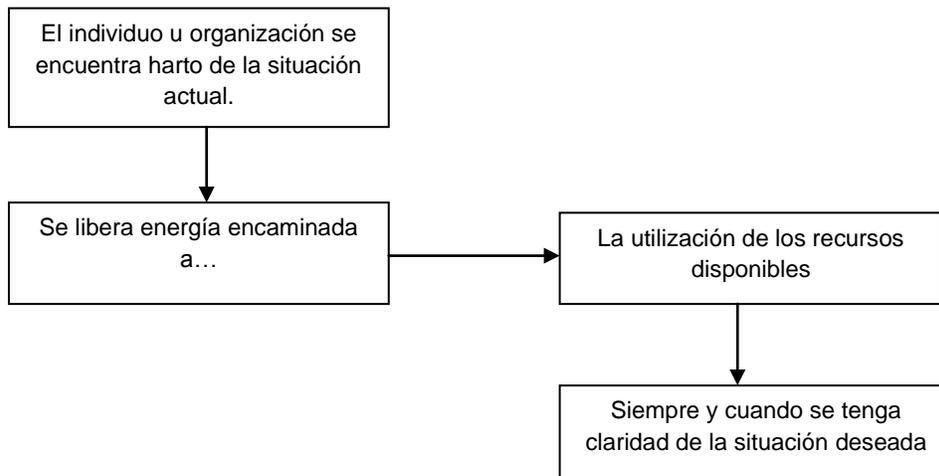
Cada persona tiene un límite de sensibilidad diferente a los cambios, éstos son un hecho que se da a diario y es común en los ambientes de las organizaciones; y casi siempre pasa inadvertido para las personas. Estos cambios pueden ocurrir en los objetivos de la organización, en las relaciones de autoridad, en los métodos de trabajo y de operación, en las relaciones interpersonales, en el ambiente de trabajo y en otros factores internos de la organización.

Cuando el cambio es más importante y sobrepasa el límite de sensibilidad, llama la atención y produce efecto en las personas provocándoles preocupación, aflicción y ansiedad, sobre todo cuando desconocen su naturaleza y consecuencias, considerando que en algunos casos esto provoca miedo ante una situación totalmente nueva y desconocida.

El cambio que perciben las personas es el que determina el tipo de reacción que tendrán. El primer paso es conocer los motivos del miedo y de la resistencia que

las personas presentan a los cambios que ocurren o que deben ocurrir en la organización.

Condiciones que favorecen el cambio ⁶⁷



Cuando el sistema se encuentra en una situación que le provoca malestar, experimenta sensaciones desagradables que en un momento dado saturan su nivel de tolerancia. Esto lo lleva e impulsa a sentir un fuerte deseo de cambio para evitar la situación actual, liberando así energía que se encamina a utilizar los recursos que son factibles de satisfacer la necesidad y alcanzar la situación deseada.

3.8 Resistencia al Cambio

“Las resistencias en las organizaciones son, de tal manera que no se pueden ni evitar ni argumentar, un fenómeno social que tiene por base el fenómeno psicológico de las resistencias de los individuos. La resistencia es siempre, el último análisis, una resistencia individual que se irradia o se contamina, en relación a la resistencia con otro individuo. Los grupos pueden resistir el cambio,

⁶⁷ López García María Elena. ABC del Desarrollo Organizacional. Ed. Trillas. México, 2005. p. 48.

para esa opinión o falta de aceptación de las modificaciones se procesa y se reduce siempre al nivel de la persona”.⁶⁸

Quien vivió en organizaciones inmutables y estáticas, cerradas y herméticas, donde las cosas nunca cambian, jamás aprenderá a cambiar e innovar como hacen las organizaciones excelentes. Esto ocurre porque las organizaciones estáticas no toleran que las personas sean libres, de modo que éstas se acostumbran, inconscientemente, a trabajar con un enfoque dirigido exclusivamente hacia la continuidad de las cosas y a considerar que el conservadurismo es una tradición y filosofía del trabajo.

La novedad representa un misterio, un desafío, un peligro del que es preciso huir, porque pone en peligro el status y la seguridad psicológica de las personas.

Para que haya un cambio es necesario que exista un ambiente psicológico propicio, una cultura organizacional adecuada y un estímulo individual y grupal para que la organización mejore y alcance la excelencia.

La resistencia psicológica puede ser consecuencia de aspectos lógicos, psicológicos o sociológicos.

* **Aspectos lógicos:** Se deriva del tiempo y el esfuerzo que se requieren para que una persona se adapte al cambio.

* **Aspectos psicológicos:** Es “lógica” en términos de las actitudes y sentimientos de las personas en relación con el cambio. Las personas podrían sentir miedo a lo desconocido.

* **Aspectos sociológicos:** Es “consecuente” en términos de los intereses de grupo y los valores sociales involucrados. Los valores sociales son una fuerza muy poderosa y se deben tomar en cuenta con mucho cuidado.

Las personas pueden cuestionar si el cambio es congruente con sus valores sociales o si mantiene el espíritu del equipo.

⁶⁸ Mello De Faria. Desarrollo Organizacional. Enfoque Integral. Ed. Limusa. México, 2005. p.60

Algunos cambios consiguen abarcar los aspectos lógicos, psicológicos y sociológicos y pueden producir mucha resistencia por parte de las personas involucradas. Para que esto no ocurra debemos evitar que los tres tipos de resistencia surjan al mismo tiempo con el fin de poder actuar sólo sobre uno de ellos.

No siempre es fácil adaptarse a un cambio, aceptarlo y ayudar a que prospere. Este hecho es alentador y positivo. Si no hubiera resistencia alguna al cambio, el comportamiento de la organización sería aleatorio y caótico. La resistencia al cambio introduce cierto grado de estabilidad y previsión del comportamiento. La resistencia también tiene una fuerte desventaja, impide la adaptación y el progreso.

Un cambio puede provocar sólo una reacción mínima en el momento de implementarlo, pero es posible que, tiempo después, ese cambio que aparentemente provocaría un pequeño efecto se convierta en una situación difícil y la persona o la organización no lo pueda manejar.

La resistencia al cambio puede ser superada y no se deben subestimar las reacciones de las personas ni despreciar las formas en que éstas puedan influir, positiva o negativamente, en otros individuos y grupos durante la implementación del cambio.

Para vencer esta resistencia al cambio Kotter y Schlesinger, recomiendan usar seis estrategias:

1.- **Comunicación y educación.** Puede ser superada o reducida por medio de una comunicación previa con las personas para ayudarlas a entender la lógica y la necesidad de cambiar. Este proceso de comunicación incluirá reuniones, discusiones, presentaciones a grupos, foros e informes. Si la fuente de resistencia es la falta de comunicación o de información, se puede eliminar aclarando todas las dudas, con lo que la resistencia tenderá a desaparecer. La confianza mutua y la credibilidad ayudan a eliminar la resistencia al cambio.

2.- **Participación y compromiso.** Las personas deben estar involucradas en el proceso. El esfuerzo participativo para implementar un cambio neutraliza la resistencia a él. Las personas involucradas participan como sujetos activos y no sólo como sujetos pasivos. Esto representa un profundo cambio en la filosofía y la cultura de la organización.

3.- **Facilitación y apoyo.** Consiste en dar facilidades y apoyo a las personas para ayudarlas a adaptarse al cambio, dando asesoría y entrenamiento interno en las nuevas funciones, así como ofrecerles planes de desarrollo y adquisición de nuevos conocimientos y habilidades con el fin de prepararla para la innovación. El administrador es quien se convierte en una persona controladora, la cual supervisa, orienta, motiva, comunica y multiplica los esfuerzos por cambiar.

4.- **Negociación y acuerdo.** La organización puede ofrecer a las personas que se resisten ciertos incentivos para compensar el cambio. La negociación y el acuerdo son la estrategia indicada cuando es evidente que el cambio va a perjudicar a alguien y que el poder de resistencia al cambio de ese alguien es bastante representativo. Negociar acuerdos ayuda a vencer las resistencias, pero puede implicar costos muy elevados.

5.- **Manipulación y cooptación.** Se puede recurrir a intentar influir en las personas en forma disfrazada. Manipular significa utilizar la información en forma selectiva y estructurar conscientemente los hechos. Otra forma de manipular es la cooptación, la cual consiste en intentar conquistar a los líderes de los grupos de resistencia ofreciéndoles papeles clave en las decisiones con el fin de obtener su aceptación.

6.- **Coerción.** Por medio de amenazas explícitas e implícitas, el despido o la transferencia de personas. Consiste en usar amenazas directas o fuerza contra los resistentes.

CAPÍTULO IV

ESTUDIO DE CASO

La Universidad Privada del Estado de México es una institución educativa de nivel superior comprometida con el nivel académico de sus universitarios para formar profesionistas que desempeñen bien sus funciones en el campo laboral.

Con la visión y compromiso que implica la formación de las futuras generaciones de profesionales de México y sobre todo de nuestra región, un grupo de empresarios fundan La Universidad Privada del Estado de México (UPEM), respondiendo con ello a las necesidades de los jóvenes, que buscan una educación de calidad y costos accesibles.

Misión de la Institución.

Garantizar una educación integral de calidad, formando profesionistas comprometidos con su país y con los desafíos que implica la globalización aportando profesionales con un alto sentido ético y con las aptitudes y actitudes para afrontar los retos sociales y laborales del mundo actual.

Visión de la Institución.

Construirse como la institución educativa más comprometida de su entorno, avalando su calidad con certificaciones que garanticen la excelencia académica y servicios de calidad, con un cuerpo académico altamente calificado, a fin de apoyar el desarrollo de la comunidad estudiantil a través de su formación humana y profesional, coadyuvando al crecimiento de la región en la búsqueda de un País más justo, competitivo y con mayores oportunidades para todos.

Valores Institucionales.

La UPEM inculca y promueve a través de cada una de sus actividades académicas y administrativas los siguientes valores: Honestidad, Justicia, Responsabilidad, Respeto, Liderazgo, Creatividad, Solidaridad y Reflexión.

4.1 Estudio de Caso

Este estudio fue realizado y dirigido al personal administrativo a nivel operativo, el cual está conformado de 30 integrantes de diferentes departamentos, con la intención de corroborar qué estrategia es más útil para el buen desempeño del trabajo dentro de esta Institución, basándonos en un cuestionario como instrumento.

Este cuestionario se diseñó con la finalidad de que se reflejen las necesidades de motivación de cada una de los empleados, cuenta con un total de 34 preguntas, 31 de opción múltiple y 3 abiertas.

La aplicación de este cuestionario se hizo en periodos breves dentro del horario de trabajo.

También se elaboró una ficha técnica para tener datos más precisos de las personas a las cuales se les aplicó el cuestionario.

NOMBRE	
DEPARTAMENTO	
EDAD	
SEXO	

La motivación es una habilidad muy valiosa, que está al alcance de todo el mundo.

1er. SESIÓN

- **Método para levantar la moral**

Algunos estudios revelan que nuestras actitudes están determinadas en un 10% por factores externos y en un 90% por nuestra propia mente.

¿Por qué nuestra actitud frente a la vida suele ser tan diferente de como realmente queremos que sea?

La razón reside en que modelamos nuestra actitud tomando como punto de referencia a las personas que nos rodean, a una edad tan temprana que no nos preguntamos si ésta es la actitud que deseamos para el resto de nuestra vida.

Por eso luchamos contra ella y sentimos que no se ajusta a nosotros, como si estuviéramos viviendo la vida de otra persona.

La actitud que motiva

Si observamos a personas realmente motivadas, veremos que su enfoque de la vida se basa en las siguientes actitudes:

- Actitud positiva
- Gratitud
- Autoestima

Actitud Positiva

Con frecuencia las personas poseen actitudes maravillosas y consiguen resultados increíbles; se empeñan en infravalorarse centrandó su atención únicamente en lo que no han conseguido en lo que no pueden hacer.

No es extraño, que no recibamos el apoyo que esperamos de nuestros jefes inmediatos. En el momento que hacen algo, todo el mundo los crítica. ¿Quién equilibra la balanza con un estímulo positivo? Muy poca gente, por no decir nadie.

Sin embargo, ¿quién puede dar un esfuerzo positivo? Todos y cada uno de nosotros.

Gratitud

Cada uno de nosotros tiene la posibilidad de ver lo mejor o lo peor de cada situación. Nosotros somos quienes decidimos en donde centrar nuestra atención.

Tenemos muchas cosas por las cuales debemos sentirnos agradecidos. El prodigio de nuestra creación. La facultad del cerebro para crear, la facultad del corazón y del alma para amar y sentir. Pero ¿hasta qué punto valoramos esas facultades?

Si nos concentramos en la gratitud, no hay lugar para las actitudes negativas, la motivación aflora automáticamente. La gratitud, bloquea todo tipo de actitud negativa.

Las personas más motivadas y con más éxito utilizan un proceso de pensamiento el cual consta de tres frases antes de acostarse.

- 1.- ¿A quién debo estar agradecido hoy?
- 2.- ¿De qué debo estar agradecido hoy?
- 3.- ¿Cuáles son mis metas y expectativas para mañana?

La gratitud al igual que la actitud positiva, es contagiosa y magnética. Si queremos motivar a los demás, debemos empezar por motivarnos nosotros mismos.

Autoestima

Representa un papel importante a la hora de alcanzar nuestra propia motivación.

La autoestima como factor Motivante.

La gente necesita sentirse apreciada y atendida. Su autoestima es importante y en nuestras manos está fomentarla. Si cada miembro posee un nivel de autoestima alta, la moral del grupo es alta. Si la moral del grupo es alta, el grupo prospera.

Transmisión de la Autoestima.

Algunas personas hablan sobre su propia empresa, como si no encontraran nada bueno que decir. Es posible que la empresa lleve cincuenta años sirviendo a la comunidad y goce de cierta reputación, y precisamente porque la persona tiene un bajo nivel de autoestima, traslada esa imagen a su propia organización.

En nuestras manos está ayudarlas a ver lo mejor de sí mismas. En cuanto se aumente el grado de autoestima, comenzará a apreciar las cosas buenas de la empresa.

Aceptación de la Autoestima.

Es bueno valorar nuestra propia humanidad y la humanidad de los demás. Es bueno valorar nuestra organización y todo aquello por lo que trabajamos. Es bueno que cada uno de nosotros ayude a los demás para que entiendan también esta necesidad.

CONCLUSIÓN: Debemos tener una actitud siempre positiva y no negativa, siendo positivos, atraeremos a las personas, tanto individual como colectivamente.

El agradecimiento es algo que debemos tener siempre presente, manteniendo la armonía, un bien tan inusual como deseable en toda dinámica de grupo.

Siempre debemos valorar la importancia de la autoestima, pues sin ella no podemos desarrollar nuestro propio potencial.

Todos nosotros poseemos grandes aptitudes, estamos dotados de un gran talento. Motivados creemos que podemos cambiar las cosas adquiriendo información, sin embargo nos damos cuenta que la información y los conocimientos no bastan por sí solos.

El conocimiento sin acción no genera cambios. Es tener el poder y no utilizarlo, de esta manera no se ayuda a nadie.

Se debe pensar detenidamente en el impacto que puede ejercer su actitud positiva, su gratitud y su autoestima en usted y en la gente que lo rodea. Dedique el día de hoy a decidir qué acciones concretas llevará a cabo.

PROPUESTA 1

Se hará la aplicación de una dinámica de grupo a los empleados para evaluar el grado de cada uno en cuestión de la actitud y autoestima.

Se manejará una bitácora por cada uno de los departamentos haciendo una evaluación con la finalidad de que obtengamos un resultado. Lo anterior a partir del día lunes y hasta el día viernes, en donde el empleado deberá realizar un reporte donde explique el cambio que ha notado en su lugar de trabajo a través del ejercicio de actitudes positivas.

NOMBRE					
DEPARTAMENTO					
PUESTO					
ACTITUDES POSITIVAS	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES
Respeto a los demás					
Tolerancia					
Trato amable					
Gratitud					
Amabilidad					
Cordialidad					
Cambios importantes observados a lo largo de la semana:					

2da. SESIÓN

- **La capacidad de cambiar**

La capacidad de la mente para ayudarnos a alcanzar nuestros objetivos es enorme, solo tenemos que utilizarla.

En los hechos que vivimos de manera cotidiana, hacemos muchas veces lo contrario; se sacrifican las cosas que realmente se quieren, nuestros miedos nos limitan aventurarnos a alcanzar nuevas metas y preferimos mantenernos en esa zona de comodidad que hemos encontrado.

Cambiar la sensación de “limitación”

Algunos estudios demuestran que la sensación de “limitación” con respecto a uno mismo se desarrolla entre los seis y doce años de edad.

Si preguntamos a los niños de seis años si se creen capaces de conseguir algo, el 90% contesta afirmativamente, a diferencia de los niños de doce solo el 10% está seguro de lograrlo.

Su sueño se podría hacer realidad

Es posible que podamos realizar algunos aspectos del sueño en nuestra vida real. Pensar en los obstáculos que podrían entorpecer el camino pero también se pensaría en lo que se podría hacer para superarlo.

Usted puede hacerlo

El primer paso hacia el éxito es la firme creencia de que podemos conseguirlo. Si deseamos escapar de la zona de comodidad somos nosotros mismos quienes debemos dirigirnos el mensaje de “puedes hacerlo”.

Diríjase el mensaje a sí mismo

Si pretendemos cambiar nuestros esquemas para alcanzar un éxito mayor, tendremos que decirnos a nosotros mismos “puedes hacerlo”.

Cuando sentimos la tentación de mantenernos en nuestra zona de comodidad, tenemos que ser capaces de reconocerlo y luchar, para ello debemos:

- Darnos cuenta de nuestra propia resistencia
- Hacer el intento, comprendiendo que el desafío no es tan grande y que probablemente podemos superarlo.

A los 3 ó 4 intentos nos sentimos más seguros y el nuevo patrón de conducta se consolida. Hemos ampliado nuestra zona de comodidad y alcanzado un mayor nivel de autoestima y motivación para seguir adelante.

Cuanto más nos ejercitamos en ampliar la zona de comodidad de un ámbito concreto de nuestra vida, más fácil nos resultará ampliar esa zona en otros ámbitos.

- **Aplicación en el ámbito de la gestión**

Los directivos saben que aunque no podemos pasar por alto los problemas, estos no deben consumirnos. Una vez que los conocemos en profundidad, debemos concentrar nuestro tiempo, energía y capacidad mental en buscar soluciones. La tarea de concentrarse en soluciones y no en problemas, se convierte en una costumbre.

La institución básicamente se compone de individuos, cada uno aporta su propio esfuerzo, pero también sus sensaciones de limitaciones. El cambiar esta situación es deber de los directivos.

Se pueden considerar algunas medidas para avanzar hacia la búsqueda de posibilidades y soluciones

- Dar a conocer las estadísticas sobre la distribución de tiempo.
- Comprometerse a dedicar más tiempo de la reunión a buscar soluciones
- Examinar los obstáculos lógicos
- Examinar los obstáculos psicológicos
- Imaginar cual sería la solución en caso de no existir limitaciones y ver qué soluciones pueden intentarse

- Mantener la mente de los colaboradores concentrada en la búsqueda de soluciones
- Dedicar un momento a enumerar las áreas problemáticas y las acciones necesarias para solucionarlas.

Estas medidas se pueden aplicar tanto en la vida profesional como en la personal.

Para sentirnos verdaderamente motivados, debemos estar convencidos de que son muy pocos los obstáculos que no pueden superarse con flexibilidad, creatividad y determinación.

PROPUESTA 2

Se hará la aplicación de una dinámica por empleado, para evaluar el grado de confianza en sí mismo, de acuerdo a la práctica de tres nuevas metas, que él mismo se propondrá, mismas que tendrán que cubrirse, en el periodo de la semana inmediata.

Se manejará una bitácora por cada uno de los empleados, cada uno deberá realizar un reporte donde explique el logro alcanzado en esa semana de trabajo, a través del ejercicio realizado.

NOMBRE					
DEPARTAMENTO					
PUESTO					
METAS PROPUESTAS	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES
Meta 1					
Meta 2					
Meta 3					
Alcances observados a lo largo de la semana:					

3a. SESIÓN

- **Método de la libreta**

Puede emplearse como herramienta motivadora en las siguientes áreas:

- Autoestima
- Aumento de la confianza de los empleados
- Búsqueda del lado positivo de la vida

El método aplicado a la autoestima

El método es muy sencillo y llega a causar un gran impacto, debemos evitar que la simplicidad nos desanime. Este método se utiliza para levantar la moral y levantar la de otros.

Es necesario probar este método con nosotros mismos y observar los resultados. Al término de la jornada de trabajo es bueno sentarnos a meditar y reflexionar los acontecimientos del día.

Pensaremos en dos acontecimientos con los que hayamos disfrutado o aportado satisfacciones y vamos a anotarlos.

Después de anotar estos dos puntos importantes del día, nos haremos la siguiente pregunta:

¿Qué cualidad personal me ha permitido disfrutar o sentirme satisfecho de estos acontecimientos?

Se anotará la cualidad, puede ser de perseverancia, interés por la gente, creatividad, gusto por el reto, sensibilidad, dotes de comunicación, curiosidad, etc.

Se analizará lo ocurrido durante el día y se elegirán otros dos acontecimientos de los que haya disfrutado o aportado alguna satisfacción.

Se anotará y se determinará que cualidad personal le ha permitido disfrutar de ello. Puede ser la misma cualidad del día anterior u otra.

Búsqueda de tendencias

Contará con seis acontecimientos y seis cualidades, y comenzará a observar cómo empiezan a formarse tendencias.

Se deben buscar factores comunes entre los acontecimientos que disfrutó o que aportaron satisfacciones.

¿Le gustó conversar con otras personas?

¿Qué fue lo que le gusto?

¿Ayúdeles a buscar soluciones?

¿La sensación de compañerismo al realizar un trabajo en equipo?

A las dos semanas, se tendrá una idea clara de sus cualidades y sus gustos. Se habrá adquirido una opinión muy positiva de sí mismo, que influirá enormemente en su autoestima.

Método dirigido a aumentar la confianza de los empleados

DEJAR QUE ELLOS MISMOS DESCUBRAN SUS CUALIDADES

Este método se lleva a cabo con la finalidad de que cada quien descubra sus propias cualidades. La actividad a realizar es la siguiente:

- 1.- Elegir dos cosas que se hayan disfrutado o sentido satisfecho pensando solo en su valoración.
- 2.- Se examinará la lista, esto se hace con la finalidad de que el empleado encuentre sus propios acontecimientos y cualidades para el buen desempeño y desarrollo de sus actividades dentro de su trabajo obteniendo seguridad y capacidad para hacerlo.
- 3.- La aptitud es una de las cualidades principales que se desea evaluar en el empleado.
- 4.- Haciendo el empleado sus anotaciones es una manera de ayudar al reforzamiento de sus cualidades y por lo tanto a dar mayor seguridad en el mismo.
- 5.- Es necesario fomentar la confianza en el departamento y de esta forma se va extendiendo después a otras áreas tanto en la vida profesional como personal del

empleado obteniendo un mayor rendimiento. El empleado a su vez experimentó un crecimiento en su desarrollo y satisfacción personal.

6.- Utilizando este método se beneficia el jefe, el empleado y la misma institución.

PROPUESTA 3

El método de la libreta pareciera algo ineficaz, sin embargo nos damos cuenta que es una técnica muy sencilla en donde podemos conseguir varios objetivos encaminados a la motivación de los empleados.

El dedicar 20 minutos de nuestra jornada de trabajo para analizar la situación en la que nos encontramos y reflexionar viendo solamente las cosas buenas y positivas de las cuales podemos obtener algún beneficio ya sea personal o profesional es algo muy importante para poder desarrollar con mas optimismo todas nuestras actividades que circundan alrededor de nuestras vidas. Sin darle mayor importancia las cosas negativas o factores que se nos presentan ocasionándonos problemas y dificultades para el buen desenvolvimiento de las actividades a realizar.

Es tener presente los acontecimientos positivos, teniendo un aprecio enormemente por la vida.

El investigador deberá asegurarse de haber logrado los tres objetivos principales de esta dinámica, con cada uno de los empleados, que son:

- Aumentar el nivel de autoestima
- Fomentar la confianza
- Encontrar el lado positivo de la vida.

4ta. SESIÓN

- **Método del refuerzo en tres partes**

¿Cuántas personas hemos tenido en nuestra vida que realmente nos hayan motivado? Probablemente uno o dos.

Pocas personas son las que nos ayudan a ver lo bueno que tenemos, animándonos y descubriendo lo positivo que hay dentro de nosotros mismos.

El método del refuerzo positivo consta de tres partes:

- Indicar claramente a la persona que acción hizo correctamente
- Explicar de que modo la acción le favorece a usted o a la organización
- Expresar su más sincero agradecimiento

PROPUESTA 4

Durante la semana, cada integrante del departamento deberá hacer uso de distintos reforzadores positivos, que podrá ir desde una recomendación hasta un detalle significativo que se le entregue a algún miembro del equipo de trabajo. Cada refuerzo, deberá reportarse al final de la semana con el investigador, para que éste mida los resultados.

DEPARTAMENTO					
MÉTODO	REFUERZO APLICADO				
	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES
MÉTODO APLICADO AL EMPLEADO					
MÉTODO APLICADO AL JEFE					
RESPUESTAS GENERADAS					

5ta. SESIÓN

- **Método del delfín**

Este método se propone con la finalidad de motivar a los empleados, para aumentar su nivel de rendimiento, ya que se ha demostrado que es muy útil para cumplir con el objetivo principal que es el óptimo desempeño de los empleados.

1º Es fundamental tener un análisis de la capacidad o nivel de rendimiento que se tiene actualmente de cada uno de los empleados.

2º A continuación se determinará el nivel máximo que es capaz de alcanzar cada empleado.

3º En el momento que se alcanza ese nivel, se le reconoce y es una forma de reforzar para que el empleado intente alcanzar ese nivel más a menudo.

4º Cada vez que se consolida un nivel, el jefe repite el proceso, aumentando poco a poco su grado de rendimiento.

Progresar con entretenimiento

Es llevar a cabo una dinámica en la cual se desarrolle el juego dándose la integración de grupo con los empleados por diferentes actividades que se pueden realizar, obteniendo un progreso más rápido y a su vez seguir motivados.

Lo más importante es que los empleados se divierten aprendiendo y afirmen sentirse más seguros y motivados.

Este proceso puede ser una auto aplicación ya que podemos ser la persona motivadora y al mismo tiempo la persona motivada.

DEPARTAMENTO	
	REINGENIERÍA DE TAREAS
LUNES	
MARTES	
MIÉRCOLES	
JUEVES	
VIERNES	
OBSERVACIONES GENERALES	

Por medio de estas propuestas hemos llegado al momento de elegir y decidir si mantenemos las cosas como están o decidimos cambiarlas.

Podemos darnos cuenta que teniendo un cambio positivo en general, tanto en nuestra vida profesional como en lo personal obtenemos muchas ventajas.

Se propusieron 5 métodos para cinco días de la semana, con la finalidad de utilizar uno cada día examinando el método correspondiente y dar un paso adelante. Un paso diario conduce a una enorme suma de resultados.

Los resultados no se obtienen con un esfuerzo sobrehumano en un momento dado, sino son el producto de una acumulación de acciones.

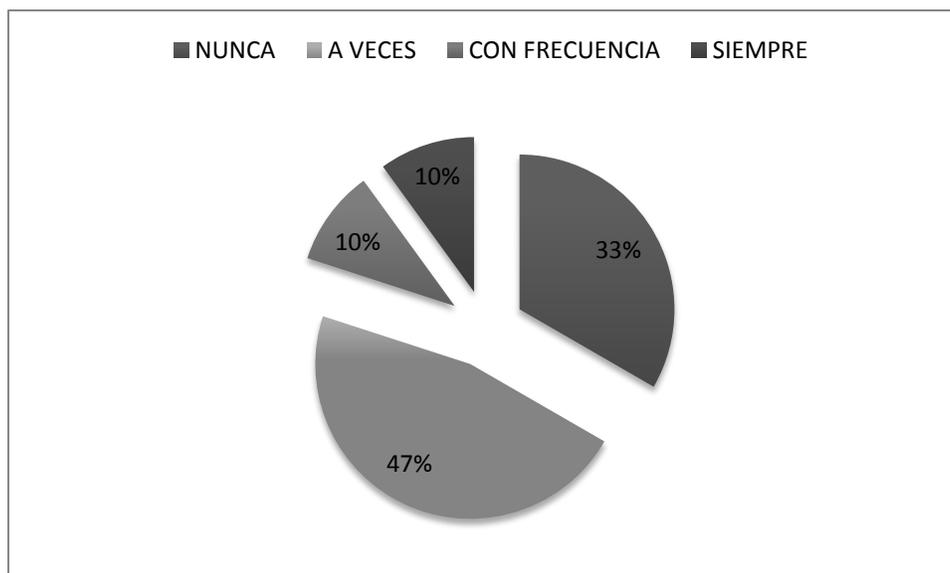
Durante estos cinco días estudiamos diferentes métodos de motivación con la intención de obtener resultados inmediatos.

- Método para levantar la moral (1ª. sesión)
- La capacidad de cambiar (2ª. sesión)
- Método de la libreta (3ª. sesión)
- Método del refuerzo en tres partes (4ª. sesión)
- Método del delfín (5ª. sesión)

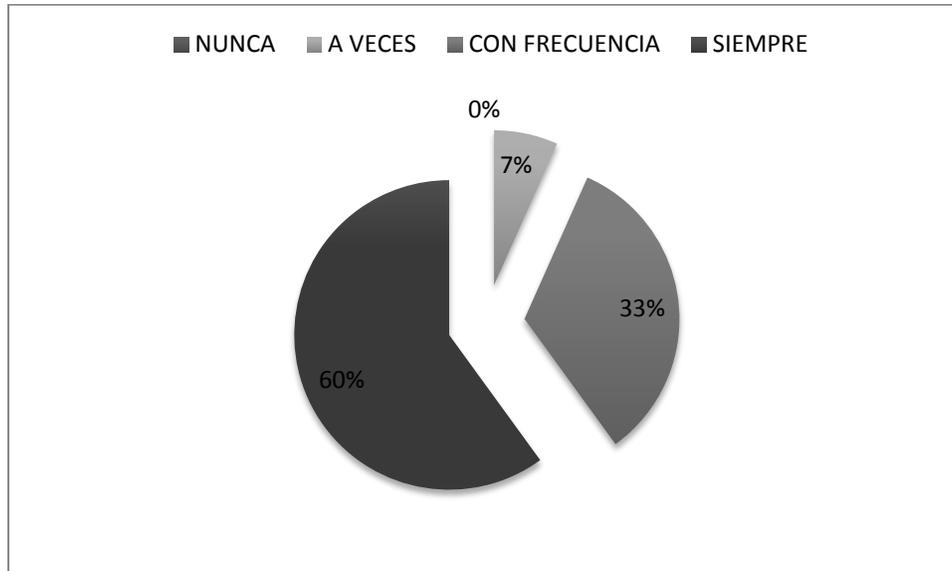
4.2. Interpretación de Resultados

A continuación se presentarán los resultados más representativos, que en un momento son fundamentales para el desarrollo de este trabajo de investigación.

1.- ¿Lo motivan para realizar sus actividades como deben ser en vez de obligarlo?



12.- ¿Busca un equilibrio para sentirse dentro de un control firme y libre?



4.3 Detección de Necesidades

Como resultado de la encuesta, podemos darnos cuenta que la mayoría del personal administrativo a nivel operativo con un porcentaje del 47%, sólo en ocasiones, y el 33% considera que no existe motivación por parte de la institución, para el adecuado desempeño de sus actividades. Sin duda alguna un punto muy importante al entorno de nuestro trabajo es la motivación, ya que por medio de ella es como se va a reflejar el comportamiento y desempeño de las actividades dentro del trabajo.

Por otro lado y coincidentemente un 47% del personal disfruta de su trabajo, sin embargo, existe un 33% que sólo en ocasiones puede lograrlo. En base a este resultado confirmamos que la motivación es importante para el buen desempeño de las actividades.

Para la contratación de cada uno de los empleados pertenecientes a esta Institución se llevó a cabo una entrevista, según la encuesta, ésta fue aplicada

sólo al 62% del personal administrativo, el resto no recuerda con claridad haber sido entrevistado para su contratación. Es importante que se lleve a cabo la entrevista previa a la contratación, sin excepción ya que de esa forma se tendría un mejor conocimiento del perfil de la persona y conoceríamos si es apto para el puesto que se le está ofreciendo.

El 87% del personal colabora en proporcionar información completa y sincera a sus compañeros y jefe inmediato. Esto es un punto de suma importancia, ya que siempre se debe contar con gente comprometida con la institución para ayudar a cubrir y cumplir con los objetivos planeados ya que de lo contrario solo entorpecería el trabajo.

El 32% del personal dependiendo de sus actitudes es como actúa a lo que ha descubierto, el 57% trata de responder frecuentemente, mientras que al 11% se le complica tener iniciativa en la solución de las situaciones laborales. Es bueno tener iniciativa y dar a conocer los puntos de vista e ideas, pero también debemos estar conscientes que la decisión final la tiene el jefe.

La mayoría de los empleados están dispuestos a cooperar en tareas distintas a las labores normales que implican sus puestos, sin embargo, a un 10% le es difícil comprometerse en temas que no haya resuelto con anterioridad. No hay como tener un conocimiento al 100% de las actividades que cotidianamente se hacen y sin mayor problema. Pero también es bueno tener y conocer el manejo de otras actividades que giran en su entorno laboral. Nunca se deja de aprender y puede parecer interesante y motivante hacia la persona.

El 87% de los empleados evita y desalienta las intrigas de oficina en la mayoría de los casos, el 10%, es completamente indiferente a esta situación, mientras que el 3%, promueven los conflictos dentro del área de trabajo. Siempre y en todos los lugares no va a faltar “el negrito en el arroz”, pero eso no debe de afectar en lo en ningún aspecto ni laboral, ni personal.

El 70% de los colaboradores expone sus razones para que se tomen medidas cuando se presenta un desacuerdo; sólo un 30% prefiere reservarse su opinión en

la mayoría de los casos. No siempre es bueno quedarse callado y no expresar lo que verdaderamente, es por miedo a las consecuencias y/o represalias; pero tampoco es hablar sin ningún argumento o base y ocasionar un conflicto en vez de llegar a una solución; si es que existiera un problema. Es hablar en el momento justo, con la persona indicada y la versión tal cual es.

El 43% respondió que sí lo toman en cuenta en la toma de decisiones, el 57% del personal, considera que no es tomado en cuenta con la frecuencia que quisiera. Es considerable las formas, pensamientos e ideas de todos, pero también es imposible poder darle gusto a todos; pero si mantenerse de una forma estable y neutral.

El 84% tiene una actitud positiva, ya que si se tiene algún error o fracaso, se reacciona de una buena forma, se corrige y sin sentirse culpable. Este punto es muy importante ya que nos refleja que sí existe un problema, es buscar la solución y no conflictuar más haciendo sentir mal a la persona que cometió el error.

Podemos darnos cuenta que el 93% de las personas tienen y buscan un equilibrio para sentirse dentro de un control firme y libre. Cualquier persona normal, es lo que busca, un equilibrio tanto emocional como económico.

El 84% pone de su parte la mayoría de las veces para mantener las actitudes adecuadas, que lo llevan a sentirse motivado. Es importante tener siempre una actitud positiva ya que es el reflejo que se muestra y brinda tanto a compañeros de trabajo como a la gente que requiere de nuestro servicio.

El 80% considera que las bases que plantea la institución para alcanzar sus metas, no son estimulantes para el trabajador. La gente trabaja por necesidad, no tanto por gusto, ya que no hay estímulo que en sí lo motive.

Un 90% de los empleados revisa con frecuencia el sistema con la finalidad de eliminar lo que obstaculiza su buen rendimiento y solo el 3% no lo hace. A pesar de que no se tiene un estímulo muy grande para realizar las actividades dentro del

trabajo, se pretende hacerlo bien y es por eso que se trata de eliminar los obstáculos que impidan alcanzar la meta.

Por medio de esta encuesta y basándonos primordialmente en el factor humano nos dimos cuenta que el 97% de los empleados considera algo más que los resultados económicos en su rendimiento personal. Sin embargo el 73% mencionó que no se le hace justo el pago por las actividades que desempeña. Hay gente comprometida con su trabajo y es por eso que lo realiza, sin embargo considera que el pago a su desempeño no es el justo, ya que hay ocasiones en que se dedica más tiempo del horario estipulado para terminar y tener listo el trabajo.

El 40% mencionó que con frecuencia se le hace una evaluación y el 37% dice que solo a veces se da un seguimiento en cuestión del comportamiento en base a lo que se ha tenido que cuestionar. Cabe mencionar que sólo el 54% de los empleados considera que se da un seguimiento a los resultados de la evaluación. Es importante que efectivamente se tenga un seguimiento del estudio de caso o la propuesta que se está estudiando y llevarlo a cabo, con la finalidad de realizar los cambios a las necesidades de los empleados y hacerlos sentir de una mejor forma y manera.

La mayoría del porcentaje, que es el 60%, confirmó que en la mayoría de los casos, dentro de la organización, cada persona se ocupa de realizar sólo una tarea. Esto se debe al deslinde de responsabilidades, en donde se ve la asignación de tareas a cada persona, para que en conjunto se lleve a cabo el trabajo y se obtengan los resultados o metas deseadas.

La Institución ha tratado de dar las misiones a cada trabajador para que éste las desempeñe dependiendo a sus aptitudes, ya que un 70% coincide en que se siente apto al realizar sus actividades. Esto es, que a cada persona se le asignan las tareas dependiendo de su perfil con la intención de que tenga un buen desenvolvimiento y conozca bien el desarrollo de las actividades sin complicación al momento de elaborarlas.

El 30% de los empleados afirma que siempre y el 53% dice que con frecuencia se siente animado y actúa con iniciativa en sus actividades, el resto menciona que sólo en ciertas ocasiones. Muchas veces depende del ánimo en el cual nos encontremos y es muy importante; que aunque no sea por cuestiones de trabajo el cómo te sientas anímicamente es como en el día realizas tus actividades y las actitudes positivas o negativas se ven reflejadas en el trabajo.

Esta encuesta nos arroja que el 46% de los empleados con frecuencia se siente en libertad de delegar trabajo que no debe de hacer. El porcentaje restante no percibe esa misma libertad. No todos tienen esa facultad de delegar responsabilidades y no a todos les funciona.

De esta forma la mitad de los empleados exactamente, siempre que toma alguna decisión lo hace sin titubeos y seguros de ellos mismos. Es importante que se muestre y se tenga la confianza en sí mismo al momento de hablar, ya sea para comentar situaciones que se están viviendo o alguna propuesta para mejorar el desempeño en el trabajo, teniendo las bases y las respuestas del cómo, por qué etc.

En esta Institución la mayoría de los empleados (84%) pone de su parte para evitar disputas y choques de personalidades.

En caso de presentarse algún problema grave, el 60% de los empleados se percata de que han surgido cambios, que se hacen después que se ha consultado a fondo en que han sido afectados.

El 60% de los empleados coinciden en que se les agradece con frecuencia el buen desempeño de su trabajo. Para muchos no solo el punto económico es importante, ya que este porcentaje se siente bien con solo el que vean, valoren y tomen en cuenta la dedicación y empeño que pusieron al realizar su trabajo.

El 97% de los miembros de la institución, considera que siempre realiza su trabajo con base en las normas que rigen dentro de la misma. La realización de cada una

de las actividades siempre se debe hacer en base a las reglas y normas que se tienen establecidas dentro de la institución y nunca hacer cosas indebidas.

En esta Institución podemos darnos cuenta que el 97% de los empleados siempre se sienten comprometidos a dar apoyo y ayuda a los compañeros que lo necesitan. Esto es viceversa ya que también cuando se han tenido problemas personales y nos acercamos a pedir apoyo a la institución, difícilmente se nos niega.

El 97% de los empleados, siempre que hay alguna oportunidad de algún cambio lo aprovechan, buscando mejorar de manera continua. Todos buscamos siempre una oportunidad que se nos brinde con la finalidad de tener y obtener un crecimiento laboral, y que la retribución sea incrementada.

Sin embargo, cuando les cuestionamos acerca de que si los recompensan y ascienden en su trabajo, tomando en cuenta sus méritos, sólo el 43% lo confirma, quedando un 67% que duda o niega en su caso, este hecho. Este punto tiene que ver con diferentes variables, ya que pueden ser las personas que no hablan, que no apoyan a la institución cuando se les ha requerido, que no tengan buenas actitudes y demuestren interés por su trabajo etc; a diferencia de los demás, que hablan se comprometen y buscan o dan siempre algo positivo de ellos.

CAPÍTULO V

PROPUESTA DE INTERVENCIÓN BASADA EN

ESTRATEGIAS DE MOTIVACIÓN PARA EL

PERSONAL OPERATIVO

5.1 CONCEPTO INTERVENCIÓN

Es lo que hace el agente de cambio en representación del cliente. El agente de cambio se puede emplear en una amplia gama de actividades.⁶⁹

Algunas de las actividades que se realizan dentro de la intervención se encuentran:

*Actividades de diagnóstico, que son las que se encargan de averiguar en sí como están las cosas.

* Actividades intergrupales, se manejan con la finalidad de tener una mejor eficiencia en los grupos interdependientes.

* Actividades de educación y capacitación, es mejorar las habilidades, aptitudes y conocimientos.

* Actividades de entrenamiento (coaching) y asesoría, que es la actividad en la cual se estaría basando la propuesta de implementación de estrategias motivacionales, ya que se encarga de trabajar con personas para ayudarles a definir sus metas de aprendizaje, a que aprendan como ven otros su conducta y que se aprenda una nueva conducta para ver si ayuda a que se cumplan las metas.

* Y por último tenemos las actividades de planificación de vida y carrera, que son las que permiten a los individuos tener objetivos en la vida y profesionalismo para poder conseguirlos.

Como pudimos observar, existen marcadas contradicciones respecto a las respuestas que los empleados dieron en el cuestionario, lo que implica que no han sido completamente sinceros, tal vez por temor a que la administración tome a mal algunas respuestas, hecho que se confirmó con las respuestas que se dieron a las preguntas abiertas.

⁶⁹ Muchinsky. Paul M. Psicología Aplicada al Trabajo. Ed. Thomson. México, 2002. p. 408. p.p. 552.

Aunado a los resultados de la aplicación del instrumento de investigación y dada la confianza que tienen con quien realiza la presente, se realizaron algunos comentarios que han hecho notar la necesidad de aplicar un programa que eleve la motivación de los empleados en la Universidad Privada del Estado de México.

Se llegó a la conclusión que para la mejora de la motivación en los empleados administrativos de la Universidad Privada del Estado de México a nivel operativo, se requiere llevar a cabo la aplicación de un programa, que consiste en un taller de 6 sesiones en un horario de 9:00 a 11:00 hrs., con la finalidad de conocer las necesidades del empleado para obtener un mejor resultado en el desempeño del trabajo, utilizando algunos métodos prácticos que nos lleven a mejorar enormemente los resultados.

Se sabe que la motivación es un bien que todos ambicionamos, algo que se necesita diariamente para desenvolverse en la vida, para dirigir, ayudar a los demás y para alcanzar las metas.

La capacidad para motivar a los demás y a nosotros mismos influye en nuestro éxito profesional y en nuestra felicidad personal.

En cada sesión se aprenderá un método, con la finalidad de alcanzar y cubrir las diferentes expectativas y necesidades de cada uno de nosotros como empleados.

A continuación se darán a conocer los objetivos que se quieren alcanzar

- Adoptar una actitud positiva
- Crear la capacidad de cambiar
- Fomentar la autoestima
- Reforzar el rendimiento deseado
- Sustituir los puntos débiles por los puntos fuertes
- Acabar con la indecisión
- **5.2 Detección de Necesidades**
- Como resultado de la encuesta, podemos darnos cuenta que la mayoría del personal administrativo a nivel operativo con un porcentaje del 47%, sólo en

ocasiones, y el 33% considera que no existe motivación por parte de la institución, para el adecuado desempeño de sus actividades. Sin duda alguna un punto muy importante entorno a nuestro trabajo, es la motivación, ya que por medio de ella es como vas a reflejar el comportamiento y desempeño de tus actividades dentro del mismo.

- Por otro lado y coincidentemente un 47% del personal disfruta de su trabajo, sin embargo, existe un 33% que sólo en ocasiones puede lograrlo. En base a este resultado confirmamos que la motivación es importante para el buen desempeño de las actividades.
- Para la contratación de cada uno de los empleados pertenecientes a esta Institución se debe llevar a cabo una entrevista, según la encuesta, ésta fue aplicada sólo al 62% del personal administrativo, el resto no recuerda con claridad haber sido entrevistado para su contratación. Es importante que se lleve a cabo la entrevista previa a la contratación, sin excepción ya que de esa forma se tendría un mejor conocimiento del perfil de la persona y conoceríamos si es apto para el puesto que se le está ofreciendo.
- El 87% del personal colabora en proporcionar información completa y sincera a sus compañeros y jefe inmediato. Esto es un punto de suma importancia, ya que siempre se debe contar con gente comprometida con la institución para ayudar a cubrir y cumplir con los objetivos planeados, de lo contrario solo entorpecería el trabajo.
- El 32% del personal dependiendo de sus actitudes es como actúa a lo que ha descubierto, el 57% trata de responder frecuentemente, mientras que al 11% se le complica tener iniciativa en la solución de las situaciones laborales. Es bueno tener iniciativa y dar a conocer los puntos de vista e ideas, pero también debemos estar conscientes que la decisión final la tiene el jefe.
- La mayoría de los empleados están dispuestos a cooperar en tareas distintas a las labores normales que implican sus puestos, sin embargo, a un 10% le es difícil comprometerse en temas que no haya resuelto con anterioridad. No hay como tener un conocimiento al 100% de las

actividades que cotidianamente se hacen y sin mayor problema. Pero también es bueno tener y conocer el manejo de otras actividades que en si giran en tu entorno laboral. Nunca se deja de aprender y puede parecer interesante y motivante hacia la persona.

- El 87% de los empleados evita y desalienta las intrigas de oficina en la mayoría de los casos, el 10%, es completamente indiferente a esta situación, mientras que el 3%, promueven los conflictos dentro del área de trabajo. Siempre y en todos los lugares no va a faltar que se presente esta situación; pero eso no debe de afectar en lo en ningún aspecto ni laboral, ni personal.
- El 70% de los colaboradores expone sus razones para que se tomen medidas cuando se presenta un desacuerdo; sólo un 30% prefiere reservarse su opinión en la mayoría de los casos. No siempre es bueno quedarse callado y no expresar lo que verdaderamente es, por miedo a las consecuencias y/o represalias; pero tampoco es hablar sin ningún argumento o base y ocasionar un conflicto en vez de llegar a una solución; si es que existiera un problema. Es hablar en el momento justo, con la persona indicada y la versión tal cual es.
- El 43% respondió que sí lo toman en cuenta en la toma de decisiones, el 57% del personal, considera que no es tomado en cuenta con la frecuencia que quisiera. Se deben tomar en cuenta las formas, pensamientos e ideas de todos; pero también es imposible poder darle gusto a todos. Lo importante es mantenerse de una forma estable y neutral.
- El 84% tiene una actitud positiva, ya que si se tiene algún error o fracaso, se reacciona de una buena forma, se corrige y no se siente culpable. Este punto es muy importante ya que nos refleja que sí existe un problema, se debe buscar la solución y no conflictuar más haciendo sentir mal a la persona que cometió el error.
- Podemos darnos cuenta que el 93% de las personas tienen y buscan un equilibrio para sentirse dentro de un control firme y libre. Cualquier persona normal, es lo que busca un equilibrio tanto emocional como económico.

- El 84% pone de su parte la mayoría de las veces para mantener las actitudes adecuadas, que lo llevan a sentirse motivado. Es importante tener siempre una actitud positiva ya que es el reflejo que se muestra y brinda tanto a compañeros de trabajo como a la gente que requiere de nuestro servicio.
- El 80% considera que las bases que plantea la institución para alcanzar sus metas, no son estimulantes para el trabajador. La gente trabaja por necesidad, no tanto por gusto ya que no hay estímulo que en sí lo motive.
- Un 90% de los empleados revisa con frecuencia el sistema con la finalidad de eliminar lo que obstaculiza su buen rendimiento y solo el 3% no lo hace. A pesar de que no se tiene un estímulo muy grande para realizar las actividades dentro del trabajo, se pretende hacerlo bien y es por eso que se trata de eliminar los obstáculos que impidan alcanzar la meta.
- Por medio de esta encuesta y basándonos primordialmente en el factor humano nos dimos cuenta que el 97% de los empleados considera algo más que los resultados económicos en su rendimiento personal. Sin embargo el 73% mencionó que no se le hace justo el pago a las actividades que desempeña. Hay gente comprometida con su trabajo y es por eso que lo realiza, sin embargo considera que el pago a su desempeño no es el justo, ya que habrá ocasiones en donde se dedique más tiempo del horario estipulado para terminar y tener listo el trabajo.
- El 40% mencionó que con frecuencia se le hace una evaluación y el 37% dice que solo a veces se da un seguimiento en cuestión del comportamiento en base a lo que se ha tenido que cuestionar. Cabe mencionar que sólo el 54% de los empleados considera que se da un seguimiento a los resultados de la evaluación. Es importante que efectivamente se tenga un seguimiento del estudio de caso o la propuesta que se está estudiando y llevarlo a cabo, con la finalidad de realizar los cambios a las necesidades de los empleados y hacerlos sentir de una mejor forma y manera.

- La mayoría del porcentaje que es el 60% confirmó que en la mayoría de los casos, dentro de la organización, cada persona se ocupa de realizar sólo una tarea. Esto se debe al deslinde de responsabilidades, en donde se ve la asignación de tareas a cada persona, para que en conjunto se lleve a cabo el trabajo y se obtengan los resultados o metas deseadas.
- La Institución ha tratado de dar las misiones a cada trabajador para que éste las desempeñe dependiendo a sus aptitudes, ya que un 70% coincide en que se siente apto al realizar sus actividades. Esto es, que a cada persona se le asignan las tareas dependiendo de su perfil con la intención de que se tenga un buen desenvolvimiento y conozca bien el desarrollo de las actividades sin complicación al momento de elaborarlas.
- El 30% de los empleados afirma que siempre y el 53% dice que con frecuencia se siente animado y actúa con iniciativa en sus actividades, el resto menciona que sólo en ciertas ocasiones. Muchas veces depende del ánimo en el cual nos encontremos y es muy importante; que aunque no sea por cuestiones de trabajo, el cómo te sientas anímicamente es como en el día tu realizas tus actividades y las actitudes positivas o negativas se ven reflejadas en tu trabajo.
- Esta encuesta nos arroja que el 46% de los empleados con frecuencia se siente en libertad de delegar trabajo que no debe de hacer, El porcentaje restante no percibe esa misma libertad. No todos tienen esa facultad de delegar responsabilidades y no a todos les funciona.
- De esta forma la mitad de los empleados exactamente, siempre que toma alguna decisión lo hace sin titubeos y seguros de ellos mismos. Es importante que se muestre y se tenga la confianza en sí mismo al momento de hablar ya sea para comentar situaciones que se están viviendo o alguna propuesta para mejorar el desempeño en el trabajo, teniendo las bases y las respuestas del cómo, por qué etc.
- En caso de presentarse algún problema grave, el 60% de los empleados se percata de que han surgido cambios, que se hacen después que se ha consultado a fondo en que han sido afectados.

- El 60% de los empleados coinciden en que se les agradece con frecuencia el buen desempeño de su trabajo. Para muchos no solo el punto económico es importante, ya que este porcentaje se siente bien con solo el que vean valoren y tomen encuesta la dedicación y empeño que pusieron al realizar su trabajo.
- El 97% de los miembros de la institución, considera que siempre realiza su trabajo tomando en cuenta las normas que se rigen dentro de la misma. La realización de cada una de las actividades siempre se debe hacer en base a las reglas y normas que se tienen establecidas dentro de la institución y nunca hacer cosas indebidas.
- En esta Institución podemos darnos cuenta que el 97% de los empleados siempre se sienten comprometidos a dar apoyo y ayuda a los compañeros que lo necesitan. Esto es viceversa ya que también cuando se han tenido problemas personales y nos acercamos a pedir apoyo a la institución, difícilmente se nos niega.
- El 97% de los empleados, siempre que hay alguna oportunidad de algún cambio lo aprovechan, buscando mejorar de manera continua. Todos buscamos siempre una oportunidad que se nos brinde con la finalidad de tener y obtener un crecimiento laboral, y que la retribución sea incrementada.
- Sin embargo, cuando les cuestionamos acerca de que si los recompensan y ascienden en su trabajo, tomando en cuenta sus méritos, sólo el 43% lo confirma, quedando un 67% que duda o niega en su caso, este hecho. Este punto lo podríamos considerar a diferentes variables, ya que pueden ser las personas que no hablan, que no apoyan a la institución cuando se les ha requerido, que no tengan buenas actitudes y demuestren interés por su trabajo etc, a diferencia de los demás, que hablan se comprometen y buscan o dan siempre algo positivo de ellos.

CONCLUSIÓN

Esto se hace con la finalidad de ver y poder expresar a cada uno de los empleados los cambios que se tuvieron tanto personales como laborales, en función a su vida cotidiana y al cargo de sus actividades a desarrollar dentro de la Institución.

En cada sección que se llevó a cabo se tuvieron que dar cuenta que al término de esto se llegó al objetivo deseado, el cual es tener una mejor actitud para el servicio que se está brindando y a su vez conocer más aptitudes de nosotros mismos que en ocasiones no sabemos que contamos con ese potencial para poder desarrollar otras y diferentes actividades relacionadas en nuestro ámbito laboral.

La idea es que todas las personas que integran cada uno de los departamentos conozcan todas las funciones y no sólo las que normalmente son su responsabilidad.

Es bueno delegar actividades y que cada persona realice sus funciones, pero no por eso debemos cerrarnos a no conocer más allá de nuestras actividades.

Esto se hace con la finalidad de que si en algún momento llegara a faltar algún compañero, su trabajo no se detenga hasta que él se presente a laborar, sino que cualquiera de las personas que estamos en el departamento conozcamos y podamos realizar el trabajo sin mayor problema, ni complicación.

A N E X O S

Anexo 1

Aplicación de Instrumento

CUESTIONARIO.

Instrucciones: Marca con una "X" el recuadro a la respuesta que más te identifique de acuerdo a las opciones que se te dan.

OPCIONES: 1 Nunca 2 A veces 3 Con Frecuencia 4 Siempre

1.- ¿Lo motivan para realizar sus actividades como deben ser en vez de obligarlo?

2.- ¿Disfruta de su trabajo?

3.- ¿Fue entrevistado para su contratación?

4.- ¿Proporciona información completa y sincera a sus compañeros y jefe inmediato siempre que es posible?

5.- Dependiendo de sus actitudes, ¿actúa según lo que ha descubierto?

6.- ¿Se compromete en temas a la primera ocasión que se presenta?

7.- ¿Evita y desalienta las intrigas de oficina?

8.- ¿Se compromete con las personas en temas a la primera ocasión que se presenta?

9.- ¿Expone sus razones para que se tomen medidas cuando se presenta un desacuerdo?

10.- ¿Le piden su opinión en la toma de decisiones?

11.- Ante el fracaso, ¿reacciona y se corrige no sintiéndose culpable?

12.- ¿Busca un equilibrio para sentirse dentro de un control firme y libre?

13.- Hace un esfuerzo consciente para mejorar las actitudes en las cuales se vea motivado?

14.- En base a las normas que se tienen dentro de la institución, ¿cree que sean estimulantes para que se cumplan las metas?

15.- Revisa el sistema con la finalidad de eliminar lo que obstaculiza su buen rendimiento?

16.- En su rendimiento personal, ¿considera algo más que los resultados económicos?

17.- ¿Considera usted que su pago es justo a lo que desempeña?

18.- ¿Se le hace algún tipo de evaluación?

19.- ¿Se da un seguimiento en cuestión del comportamiento que se ha tenido que cuestionar?

20.- ¿Se organiza el trabajo de manera que cada persona se ocupa de una tarea?

21.- ¿Considera que las misiones que le dan a desarrollar van conforme a sus aptitudes?

22.- ¿Se siente animado y actúa con iniciativa?

23.- ¿Se siente en libertad de delegar trabajo que no debe de hacer?

24.- Cuando llega a tomar alguna decisión, ¿lo hace sin titubear?

25.- ¿Toma medidas para evitar o solucionar disputas y choques de personalidades?

26.- ¿Se hacen cambios después de que se consulta a fondo con los afectados?

27.- ¿Le agradecen su trabajo cuando está bien personalmente o con una nota?

28.- ¿Cumple con las reglas y trabaja ateniéndose a las normas?

29.- ¿Cuando sus compañeros no emplean su máximo potencial usted les ofrece ayuda?

30.- ¿Cuándo se presentan algunos cambios, usted busca esas oportunidades y las aprovecha cuándo puede?

31.- ¿Recompensan su trabajo, lo reconocen y lo ascienden basándose sólo en los méritos?

32.- ¿Qué necesitaría para mejorar su calidad de trabajo en la Universidad Privada del Estado de México?

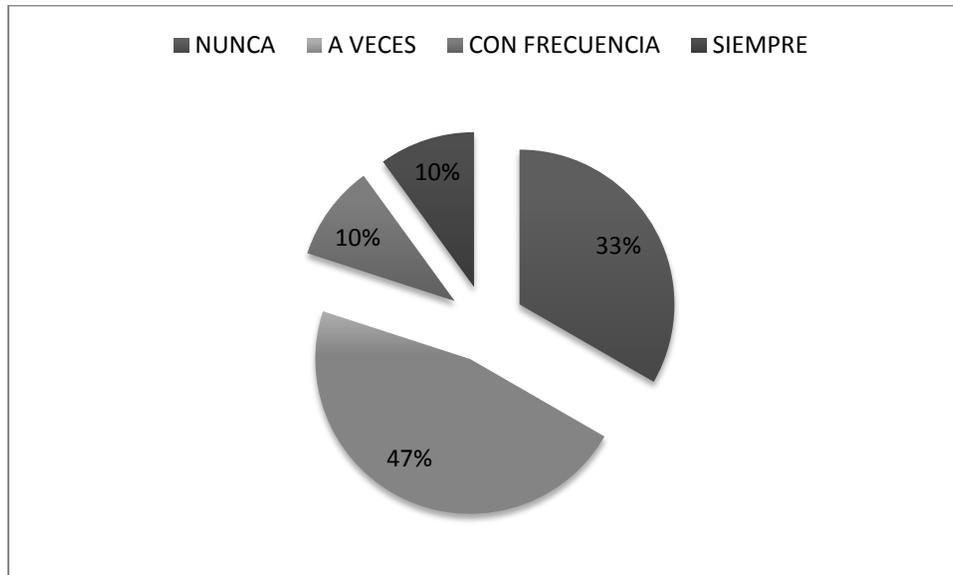
33.- ¿Qué le gustaría que tomará en cuenta la Universidad Privada del Estado de México para motivar a sus empleados?

34.- ¿Crees que mejorando el ánimo del personal se garantice el éxito en el trabajo?

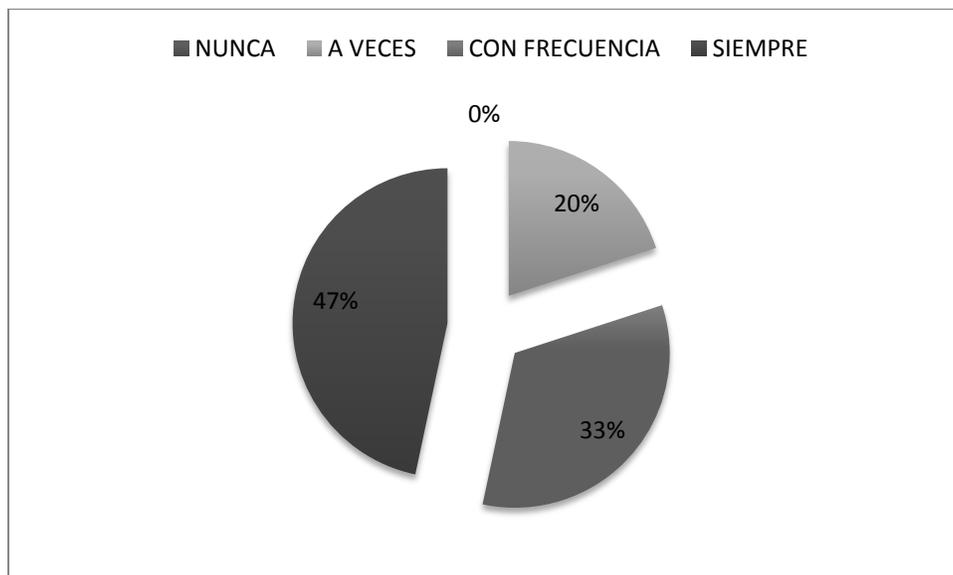
Anexo 2.

Gráficos

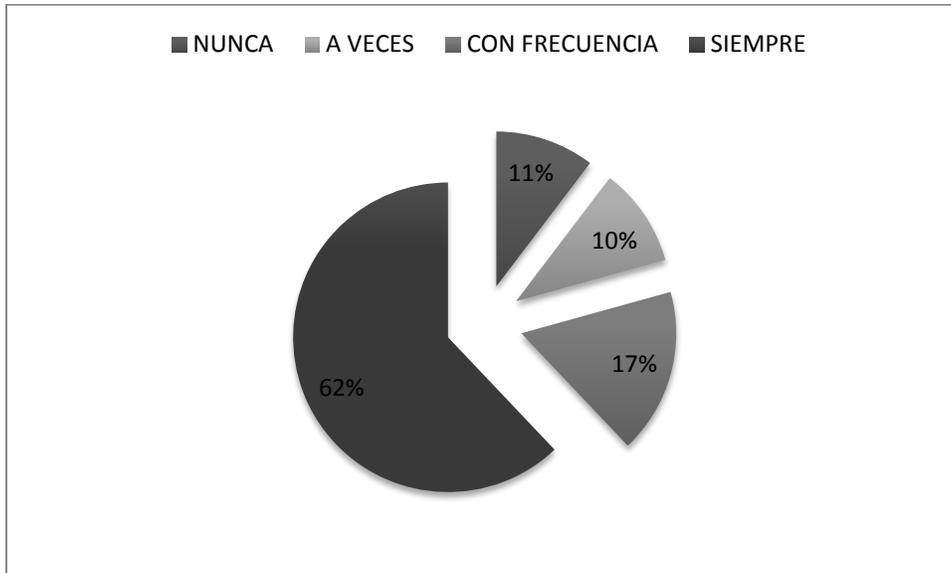
1.- ¿Lo motivan para realizar sus actividades como deben ser en vez de obligarlo?



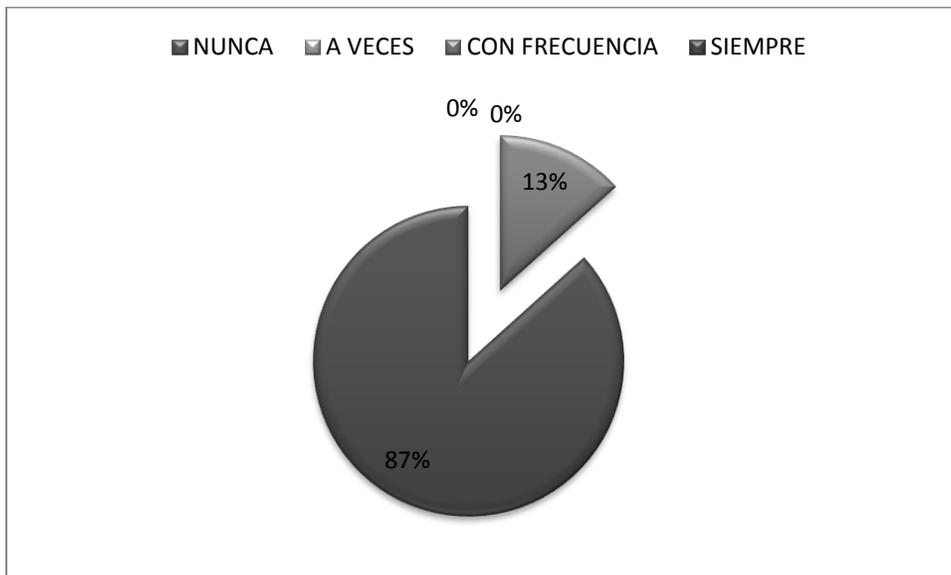
2.- ¿Disfruta de su trabajo?



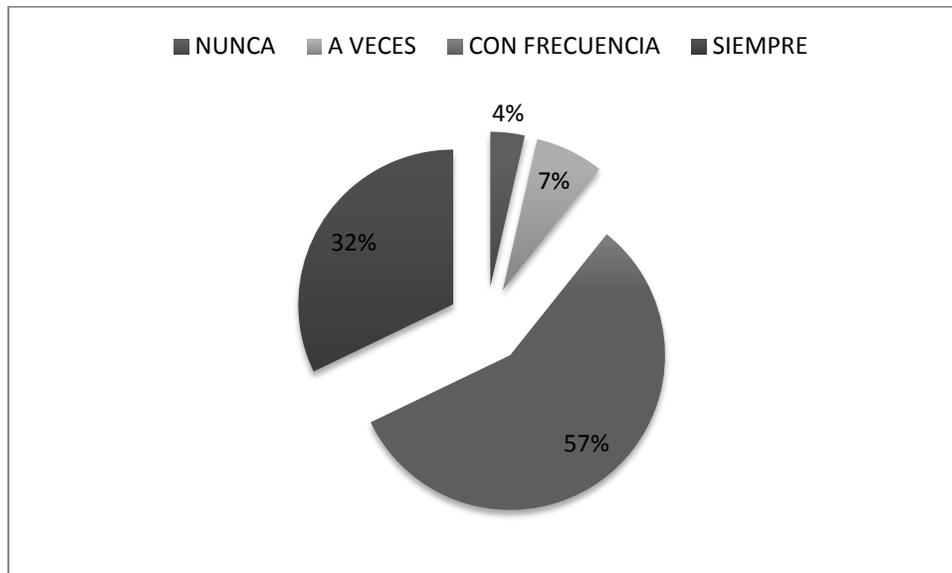
3.- ¿Fue entrevistado para su contratación?



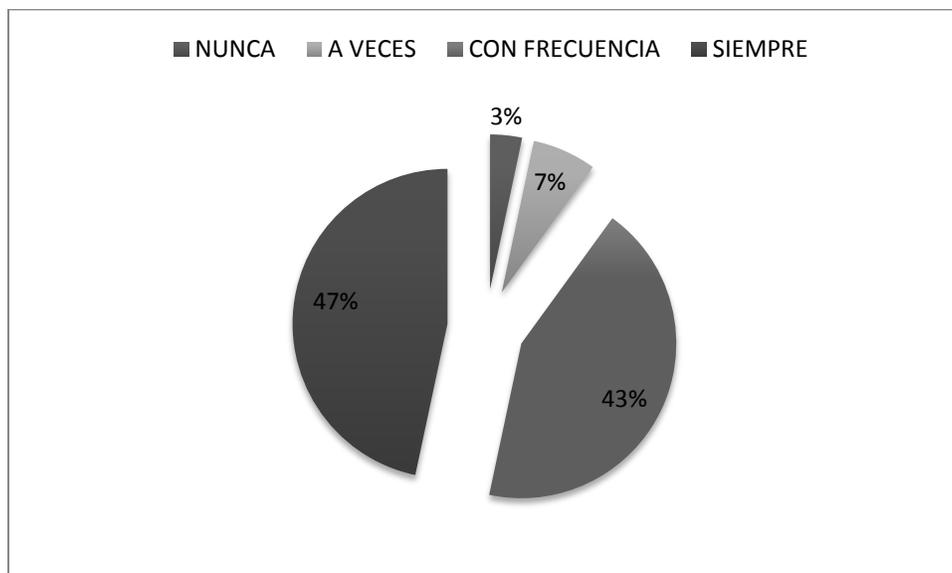
4.- ¿Proporciona información completa y sincera a sus compañeros y jefe inmediato siempre que es posible?



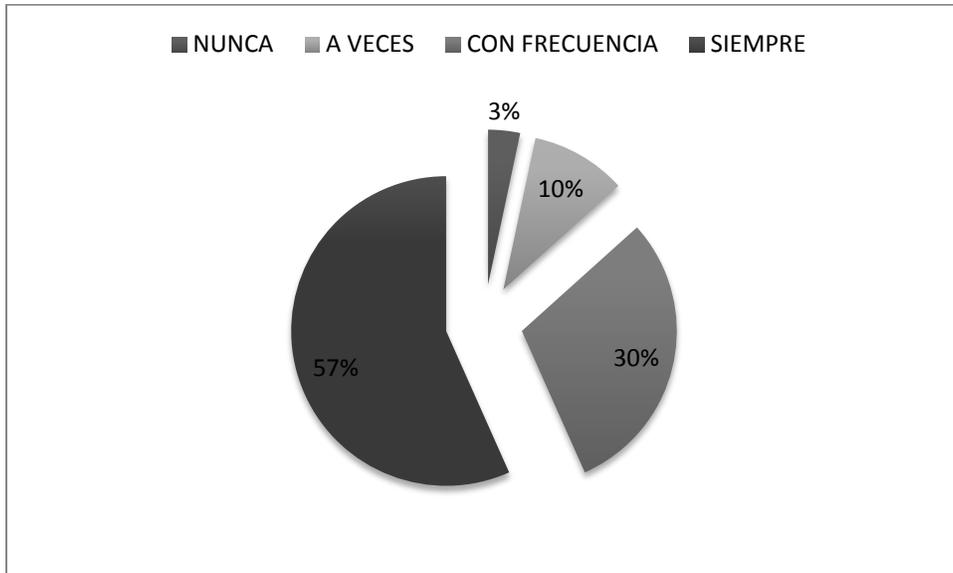
5.- Dependiendo de sus actitudes ¿actúa según lo que ha descubierto?



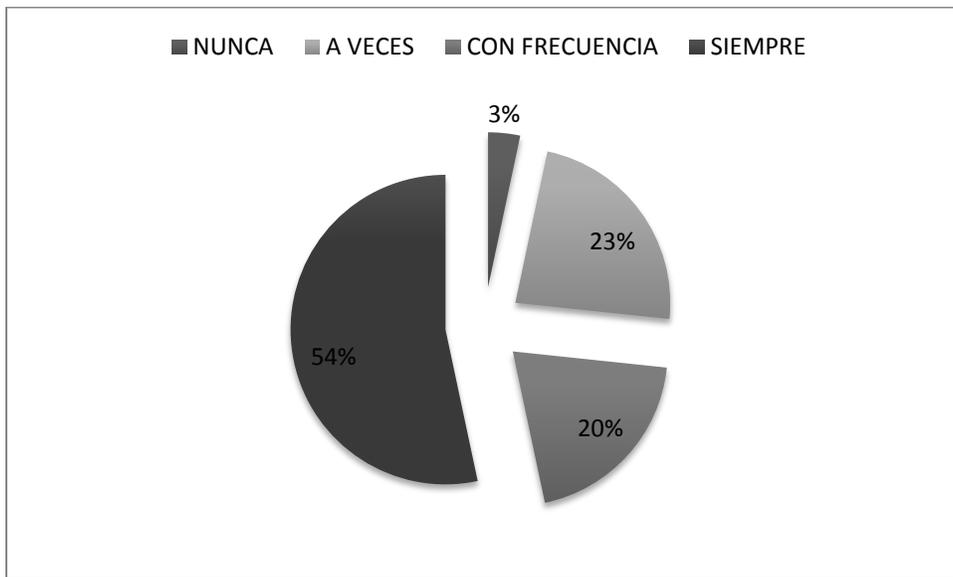
6.- ¿Se compromete en temas a la primera ocasión que se presenta?



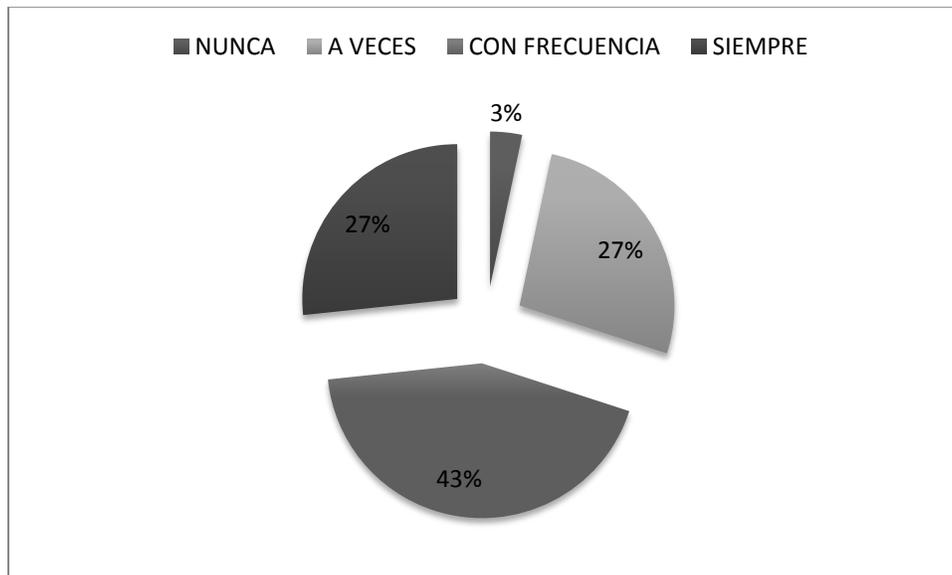
7.- ¿Evita y desalienta las intrigas de oficina?



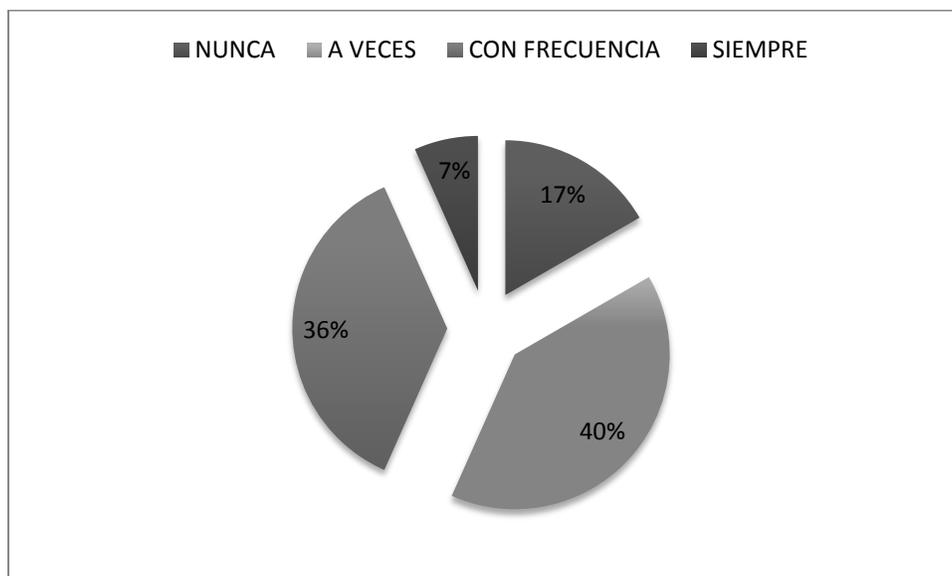
8.- ¿Se compromete con las personas en temas a la primera ocasión que se presenta?



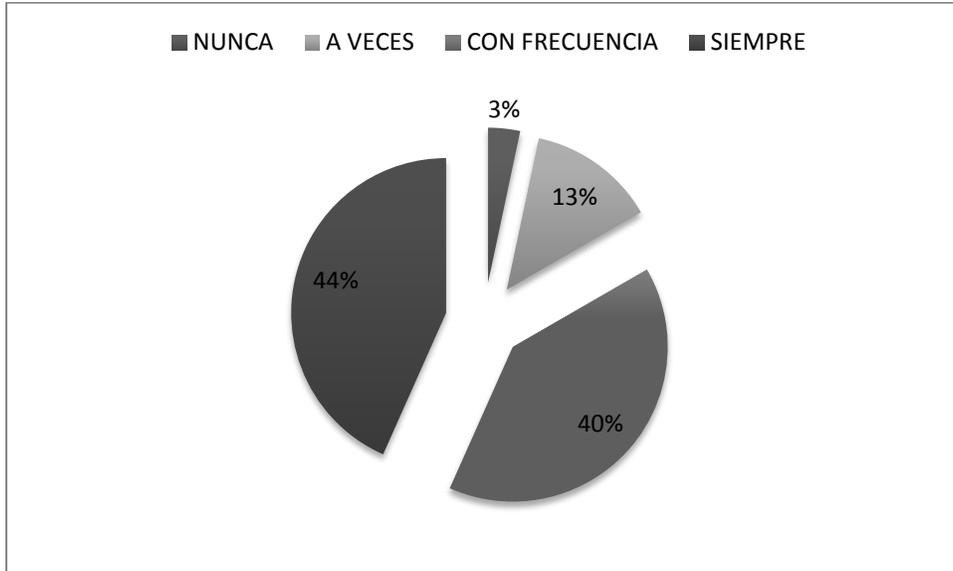
9.- ¿Expone sus razones para que se tomen medidas cuando se presenta un desacuerdo?



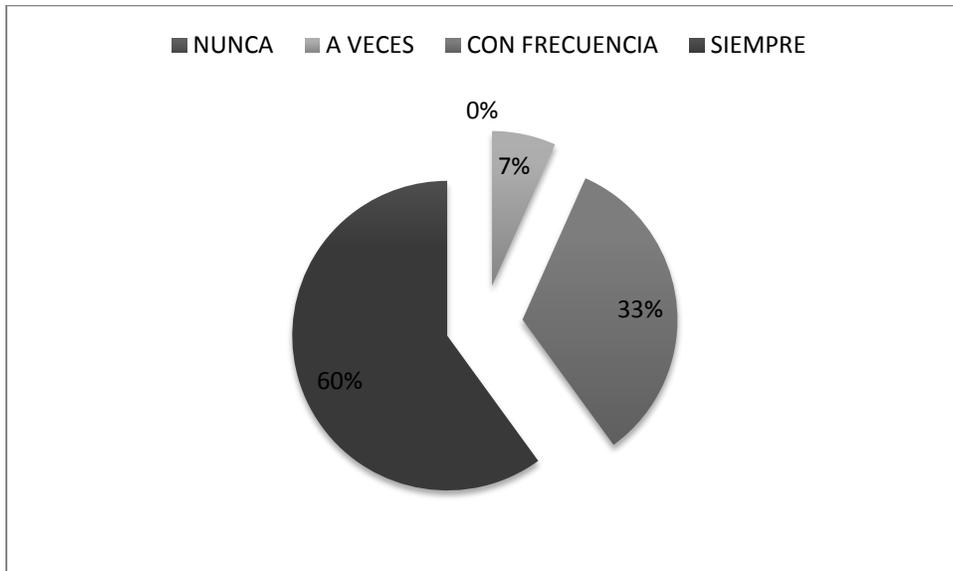
10.- ¿Le piden su opinión en la toma de decisiones?



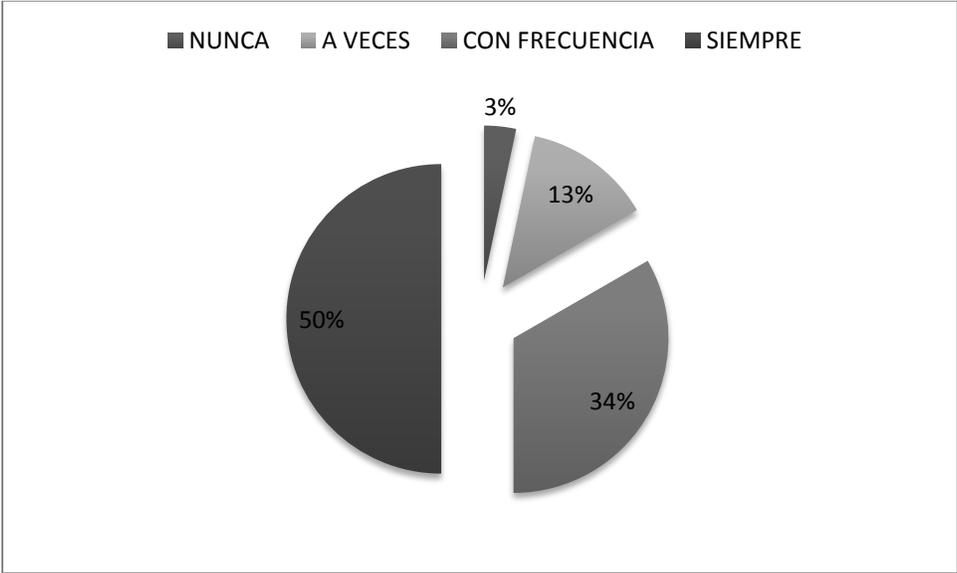
11.- Ante el fracaso, ¿reacciona y se corrige no sintiéndose culpable?



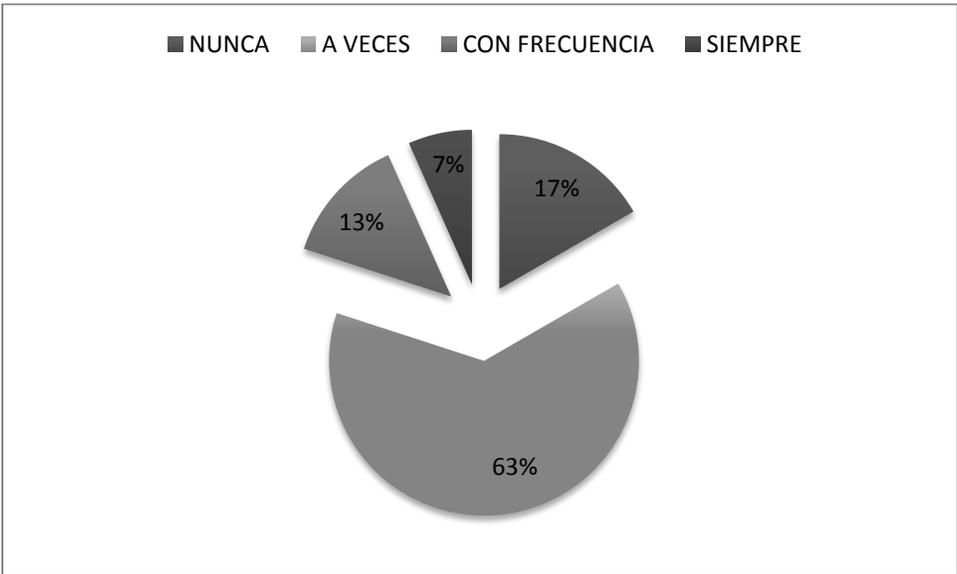
12.- ¿Busca un equilibrio para sentirse dentro de un control firme y libre?



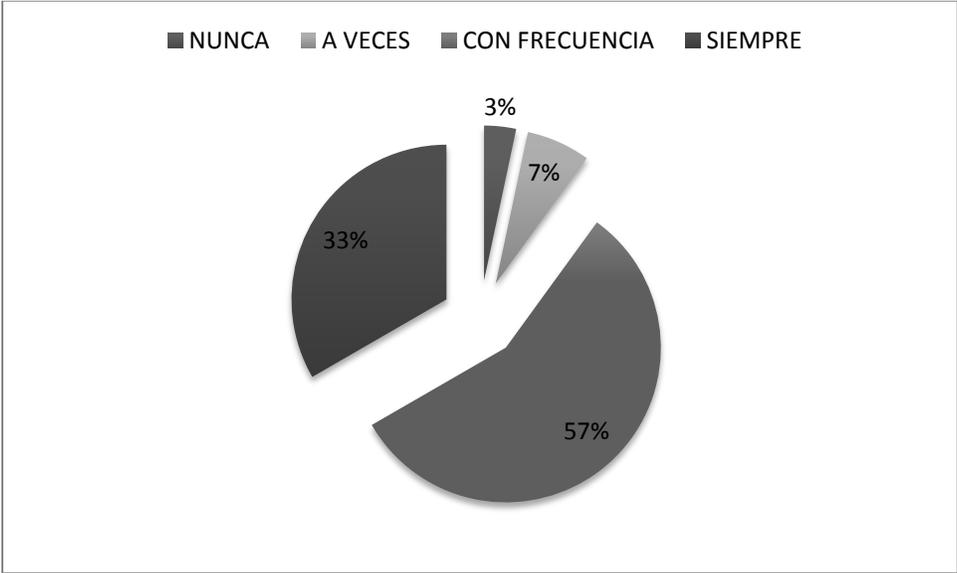
13.- Hace un esfuerzo consiente para mejorar las actitudes en las cuales se vea motivado?



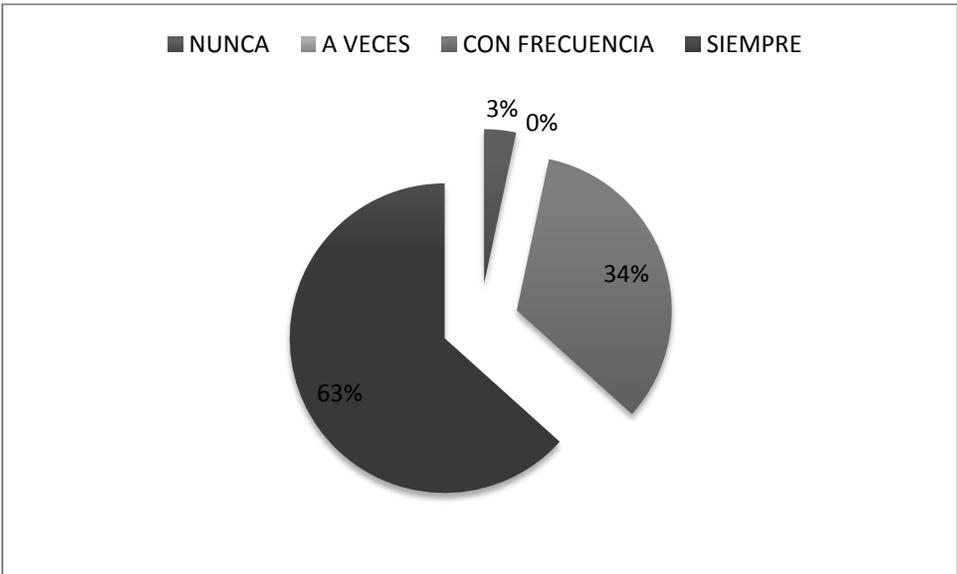
14.- En base a las normas que se tienen dentro de la institución, ¿cree que sean estimulantes para que se cumplan las metas?



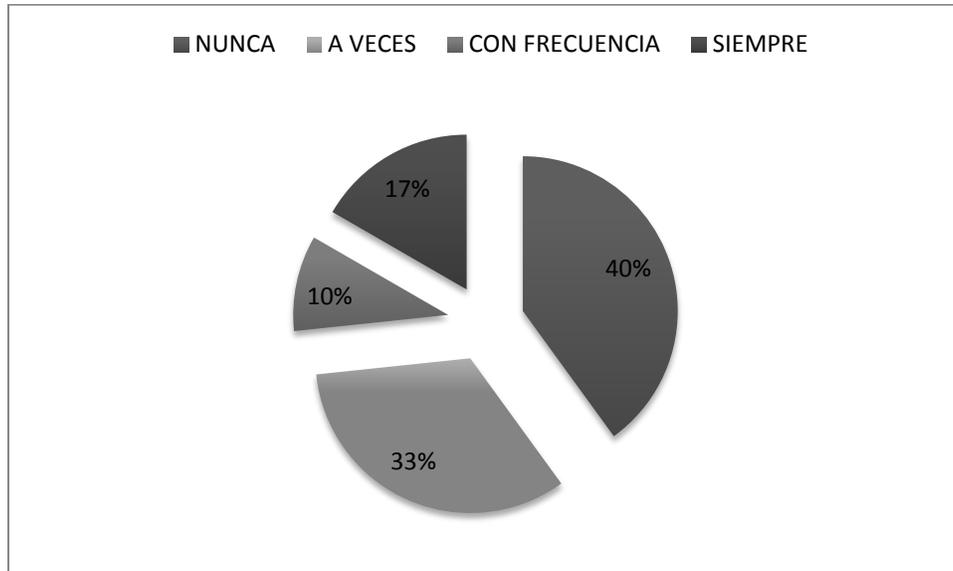
15.- ¿Revisa el sistema con la finalidad de eliminar lo que obstaculiza su buen rendimiento?



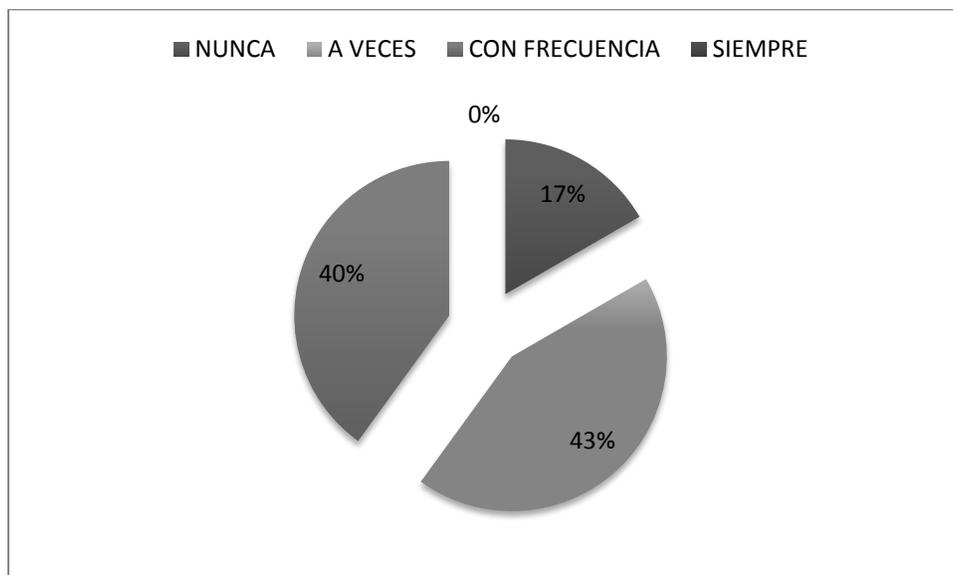
16.- En su rendimiento personal, ¿considera algo más que los resultados económicos?



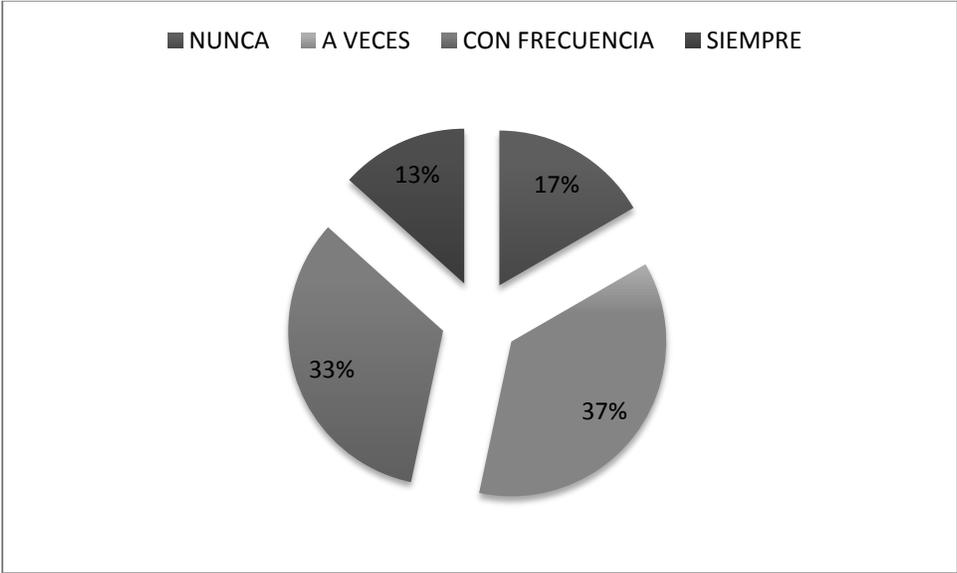
17.- ¿Considera usted que su pago es justo a lo que desempeña?



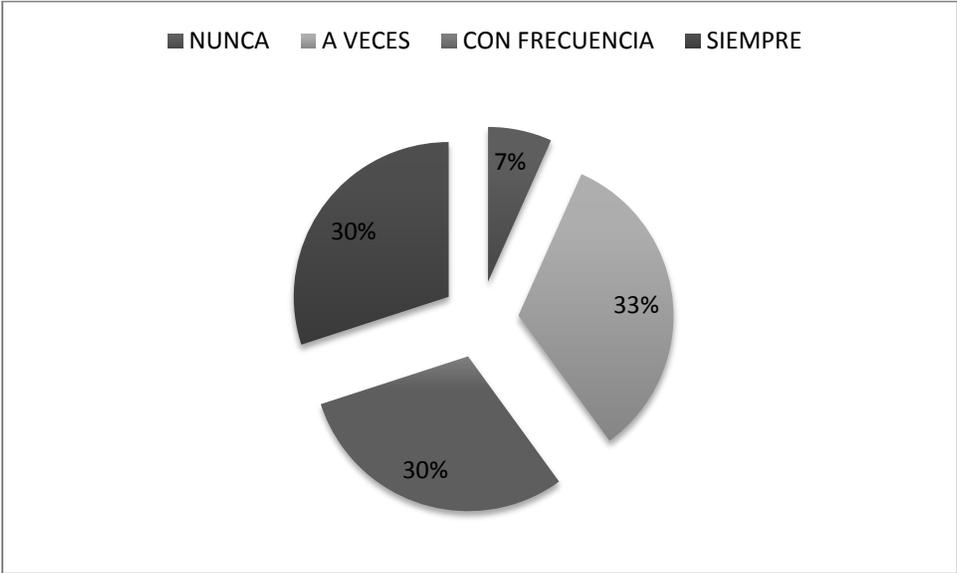
18.- ¿Se le hace algún tipo de evaluación?



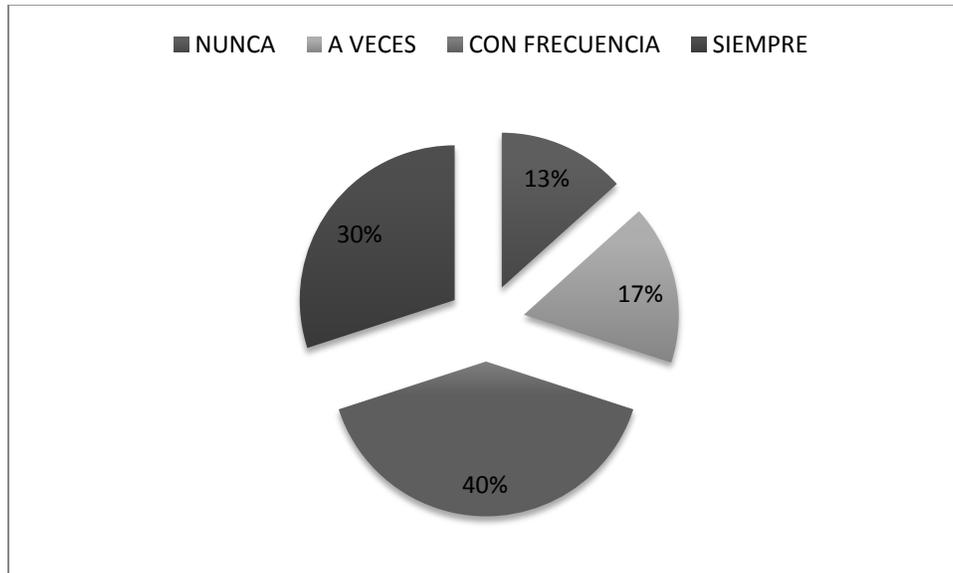
19.- ¿Se da un seguimiento en cuestión del comportamiento que se ha tenido que cuestionar?



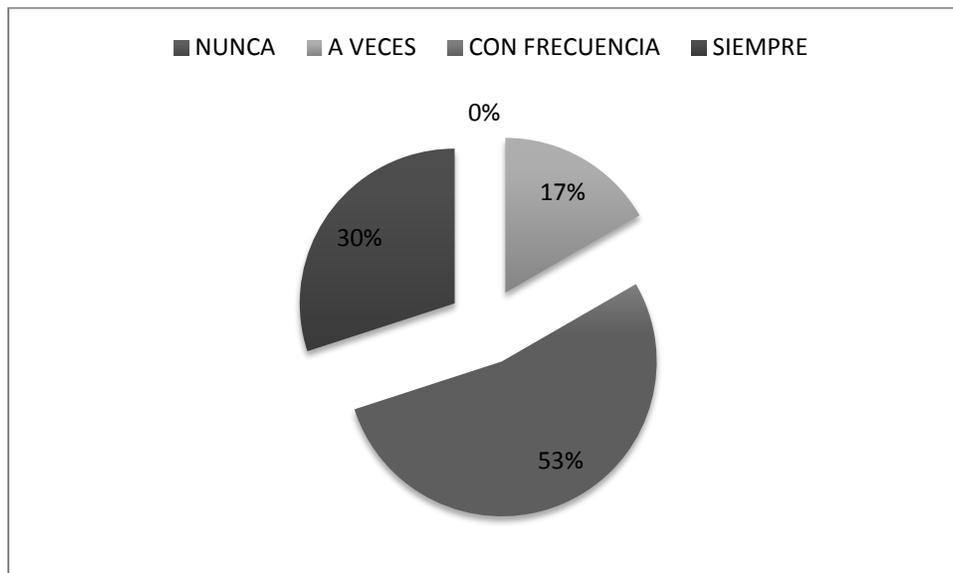
20.- ¿Se organiza el trabajo de manera que cada persona se ocupa de una tarea?



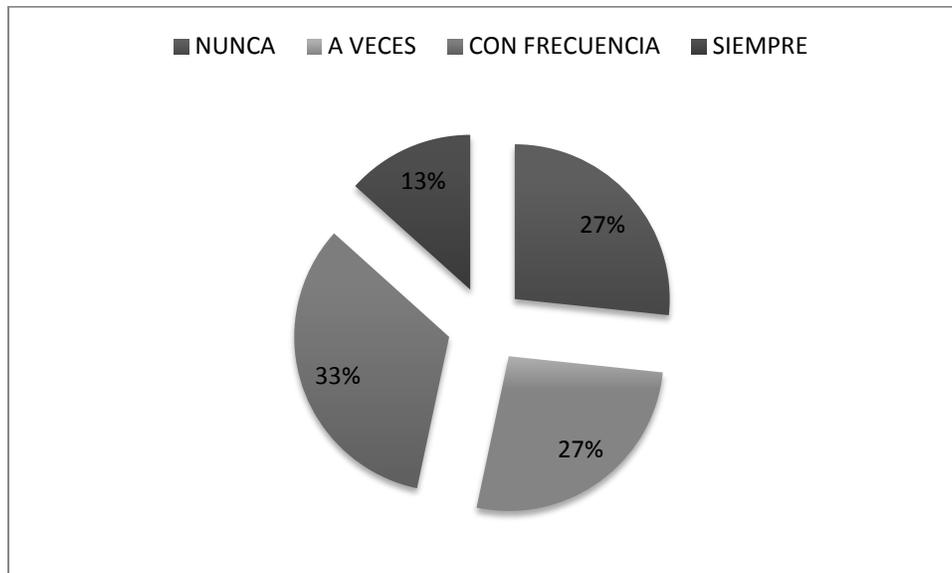
21.- ¿Considera que las misiones que le dan a desarrollar van conforme a sus aptitudes?



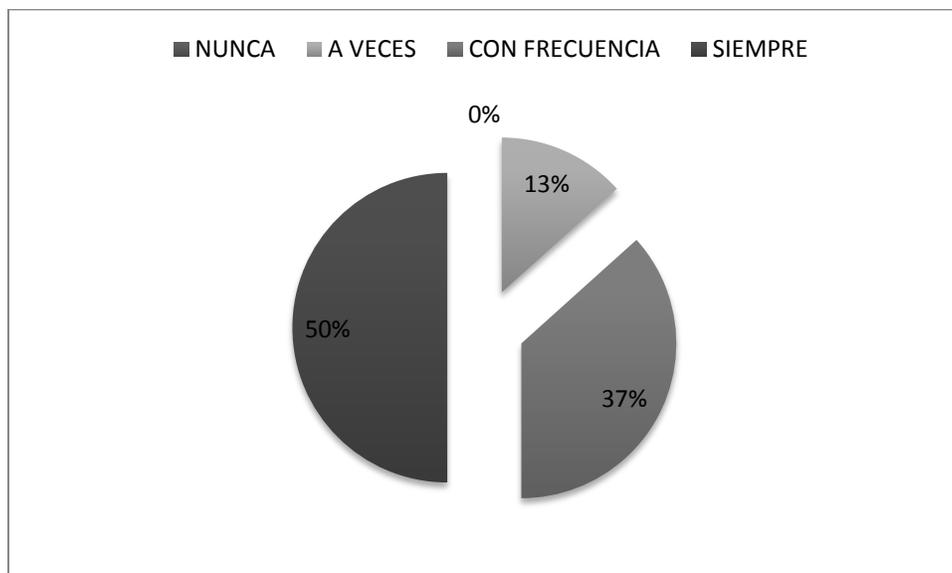
22.- ¿Se siente animado y actúa con iniciativa?



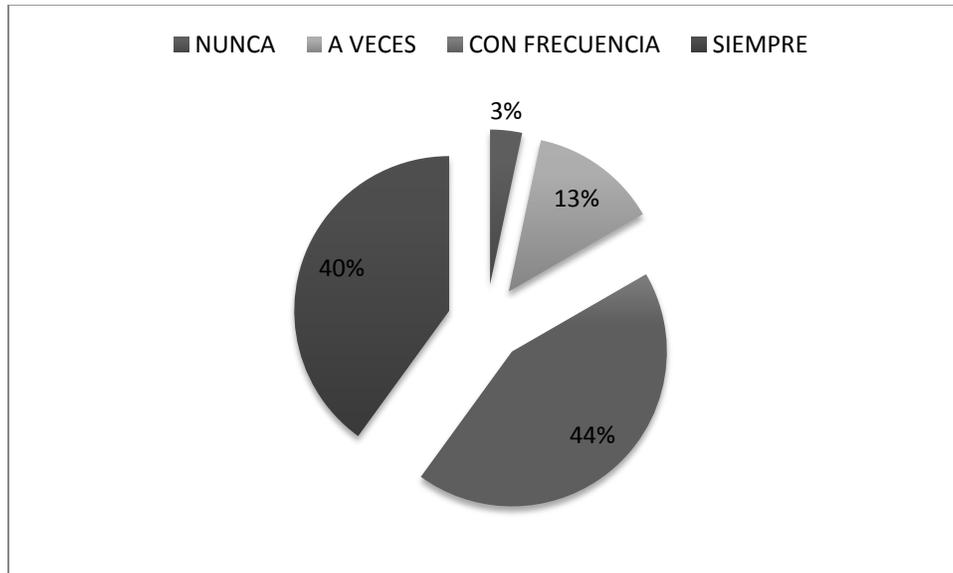
23.- ¿Se siente en libertad de delegar trabajo que no debe de hacer?



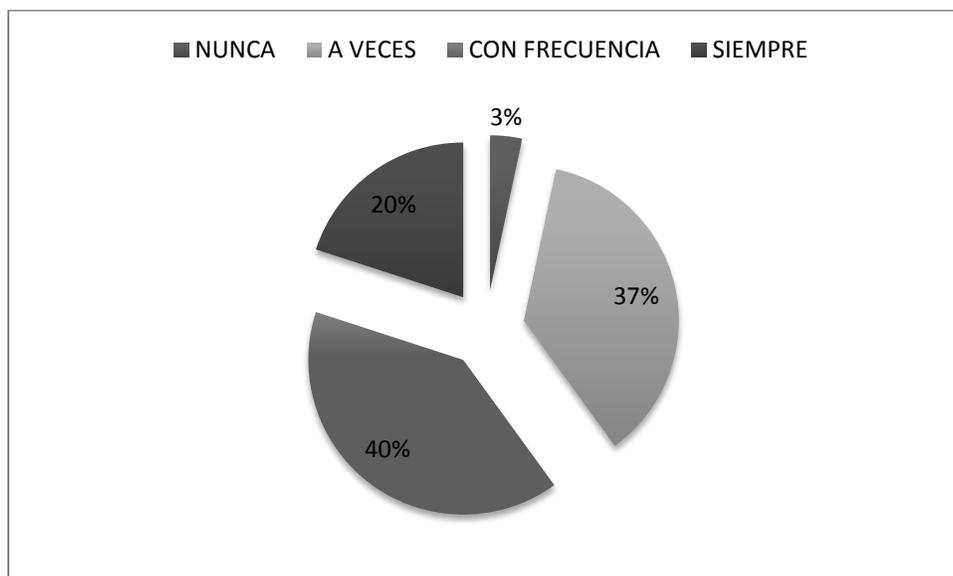
24.- Cuando llega a tomar alguna decisión, ¿lo hace sin titubear?



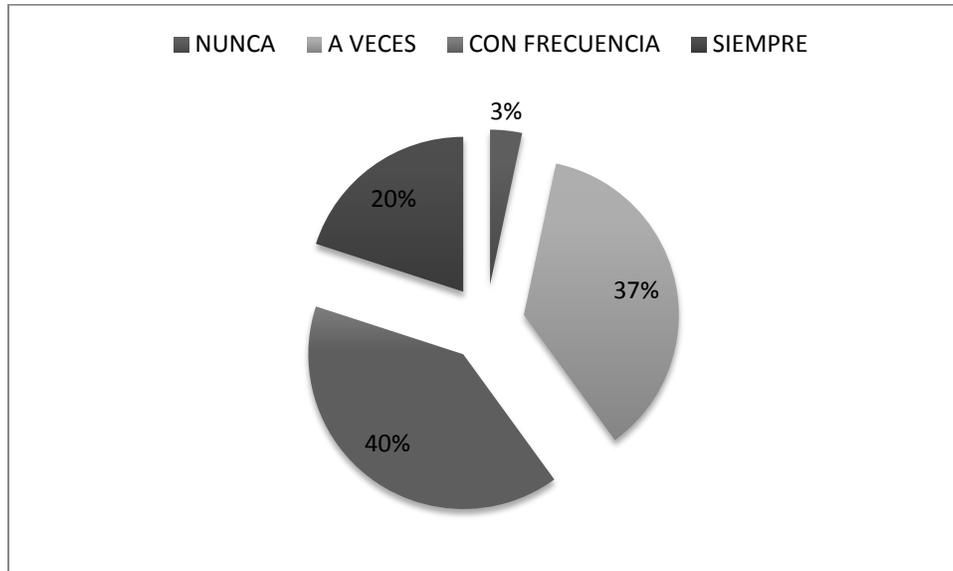
25.- ¿Toma medidas para evitar o solucionar disputas y choques de personalidades?



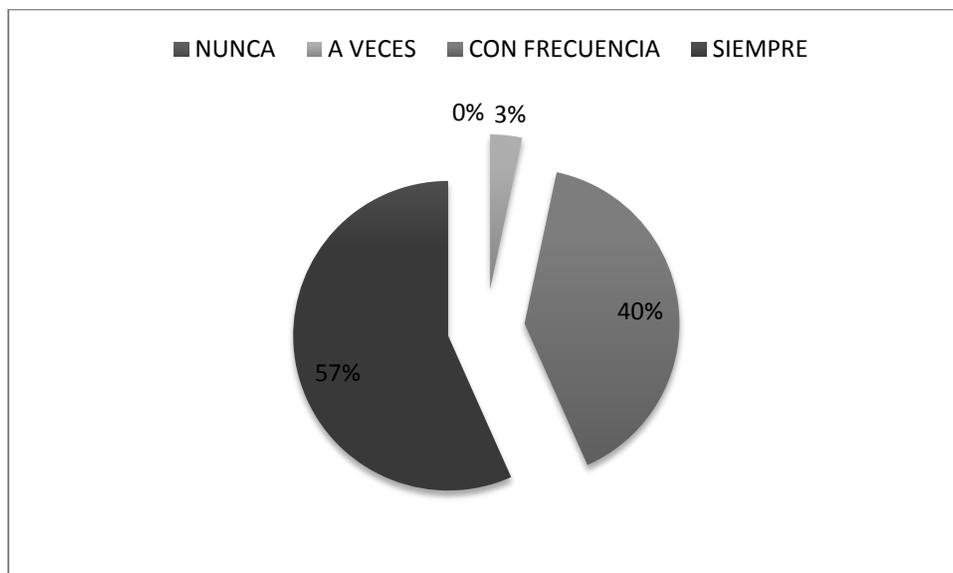
26.- ¿Se hacen cambios después de que se consulta a fondo con los afectados?



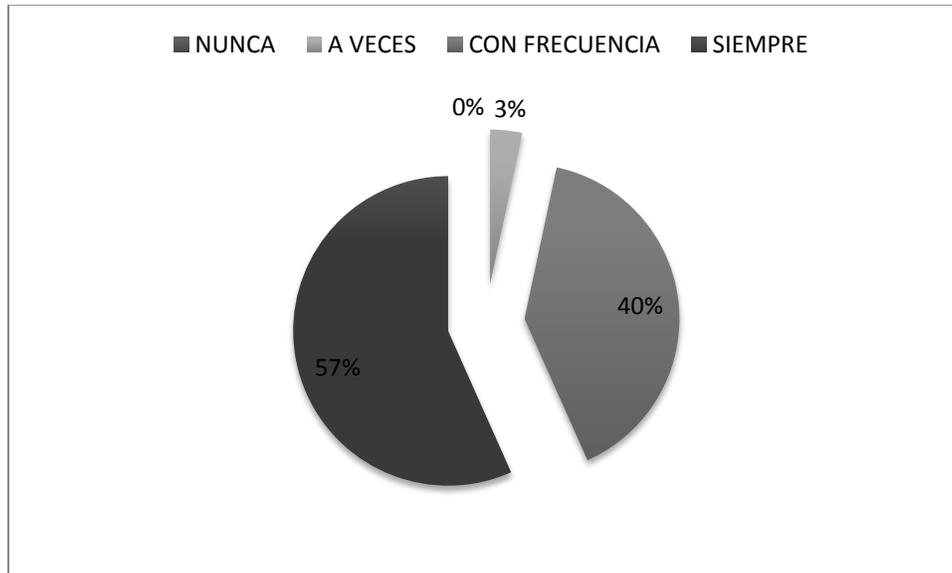
27.- ¿Le agradecen su trabajo cuando está bien personalmente o con una nota?



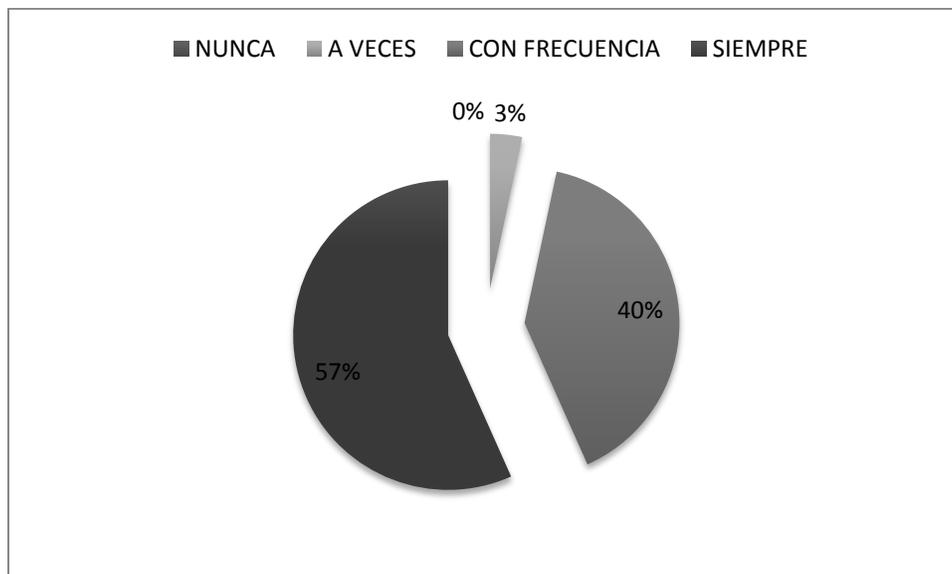
28.- ¿Cumple con las reglas y trabaja ateniéndose a las normas?



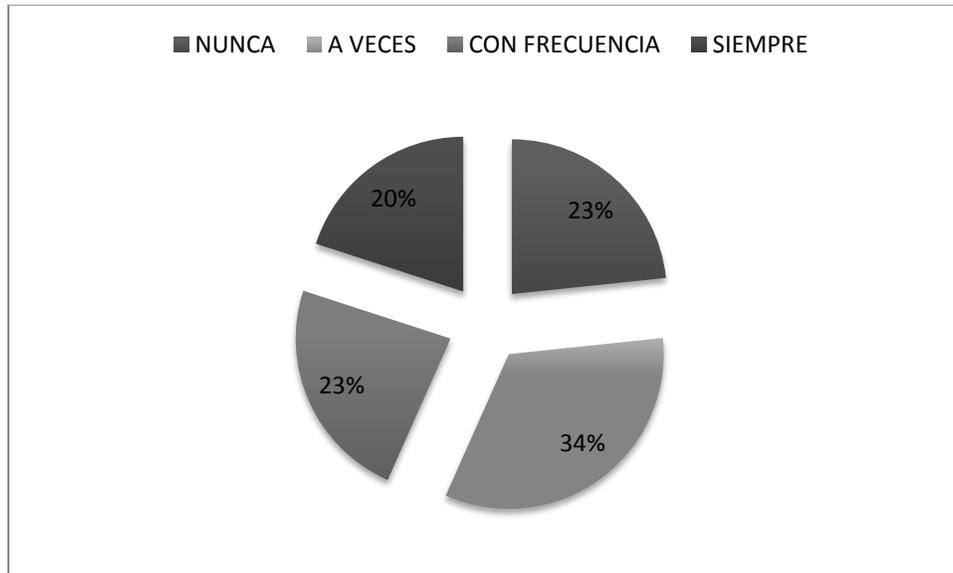
29.- ¿Cuándo sus compañeros no emplean su máximo potencial usted les ofrece ayuda?



30.- ¿Cuándo se presentan algunos cambios, usted busca esas oportunidades y las aprovecha cuando puede?



31.- ¿Recompensan su trabajo, lo reconocen y lo ascienden basándose solo en los méritos?



BIBLIOGRAFÍA

1. Arias Galicia Fernando. Administración de Recursos Humanos Para el Alto Desempeño. Ed. Trillas. Tercera reimpresión, marzo 2004. México.
2. Audirac Camarena Carlos Augusto. ABC Del Desarrollo Organizacional. Ed. Trillas. México, 2005.
3. Barajas Medina Jorge. Curso Introductorio a la Administración. México, 2004. Ed. Trillas.
4. Bruce Anne. Tenga a su equipo Motivado. Ed. Mc Graw Hill. España 2022.
5. Carrascosa José. Motivación Claves para dar lo mejor de uno mismo. Edit. GYMNOS. España, 2003.
6. Chiavenato Idalberto Administración de Recursos humanos. El capital humano de las organizaciones. Ed. Mc Graw-Hill Interamericana Editores, 2007. México.
7. Chiavenato Idalberto. Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones. Ed. Thomson. México, 2004.
8. Chiavenato Idalberto. La dinámica del éxito en las organizaciones. Ed. Thomson. México, 2004.
9. Claude S. George Jr., La Historia del Pensamiento Administrativo . Ed. Prentice Hall. México. 2005
10. DENA Michelli. Aprenda a confiar en sí mismo en una semana. Ed. Gestión 2000. España, 2002.
11. Díez de Castro José. Administración de Empresas Dirigir en la Sociedad del Conocimiento. Ed. Pirámide. Madrid 2002. p. 510
12. Douglas Mc. Gregor. El Factor Humano de la Empresa. México. Editorial Deusto. 2005
13. Fayol Henry. La Administración General y la Industria. (Paris Dunod, 1916)
14. Forsyth Patrik Como Motivar a la Gente . Ed. Gedisa, España 2001.
15. Garrido Buj Santiago. Dirección Estratégica. Ed. Mc Graw Hill. España 2003
16. Gini Graham Scott. Guía de Supervivencia para trabajar con humanos. Como tratar con gente difícil, Quejicas, Sabelotodos y traidores. Ed.
17. González Martín Comportamiento Organizacional un enfoque latinoamericano. Ed. Continental CECSA. México, 5ta. Reimpresión, 2005.
18. González Martín, Socorro Olivares. Comportamiento Organizacional. Un enfoque latinoamericano. Ed. CECSA. México 2005

19. Guizar Montúfar Rafael. Desarrollo Organizacional. Ed. Mc Graw Hill. México, 2005.
20. Heller Robert. Como Motivar. Ed. Barcelona. Grijalbo 1998
21. Hellriegel. Administración un Enfoque Basado en Competencias. Ed. THOMSON. Colombia, 2003.
22. Hernández y Rodríguez Sergio. Administración Pensamiento, Proceso, Estrategia y Vanguardia. Ed. Mc Graw Hill. México. 2006
23. Huertas Juan Antonio. Motivación Querer Aprender. Psicología Cognitiva y Educación. Argentina 2001.
24. Idalberto Chiavenato. Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones. Ed. Thomson. México 2004.
25. J. Aldag Ramon. Diseño de Tareas y Motivación del Personal. Ed. Trillas. México 2000.
26. Kast, Fremont E. y James E. Rosenzweig, Organization and management: a system approach, Tokyo, McGraw-Hill Kpgakusha, 1979.
27. Katz, Daniel y Kahn Robert L. Psicología Social de las Organizaciones. Ed. Trillas, México. 1997
28. López García María Elena. ABC del Desarrollo Organizacional. Ed. Trillas. México, 2005.
29. Macazaga Jorge. Organización basada en procesos. Ed. Alfaomega. México 2003
30. Maslow Abraham. El management según Maslow. Ed. Paidos. España 2005
31. Max Weber. La Teoría Social y Económica de las Organizaciones Ed. Talcott Parsons
32. Mello De Faria. Desarrollo Organizacional. Enfoque Integral. Ed. Limusa. México, 2005.
33. Mello Faria. Desarrollo Organizacional. Ed. Limusa. México, 2005.
34. Montana o Charnov. Administración. Ed. CECSA. México, 2004.
35. Munch Galindo García. Fundamentos de Administración. Ed. Trillas. Agosto 2004. México.
36. Munch Galindo y García Martínez. Fundamentos de la Administración. Ed. Trillas. México. 2003
37. Palmero Francesc. Psicología de la Motivación y la Emoción. Ed. Mc Graw Hill. México, 2002.
38. Pepitone James S. Tenga a su Equipo Motivado. Ed. Mc Graw Hill. España 2002.
39. Pérez Ferrer Luís. Desarrollo Organizacional. Ed. Trillas, México 2002
40. Puerta Negrete Lourdes Isabel. ABC Del desarrollo Organizacional. Ed. Trillas. México, 2005.

41. R. Hampton David. Administración. Ed. Mc Graw Hill. México, 2004.
42. Redondo López Carmen. Administración de Empresas. Dirigir en la Sociedad del conocimiento. Ed. Pirámide. Madrid, 2002.
43. Reeve Johmarshall. Motivación y Emoción. Ed. Mc Graw Hill. México, 2005.
44. Reyes Ponce Agustín. Administración Moderna. Ed. LIMUSA. México, 2007.

45. Ríos Adalberto Szalay Andres Paniagua Aduana. Orígenes y Perspectivas de la Administración. Ed. Trillas. México 2003.
46. Robbins, S. P. Comportamiento Organizacional, Ed. Prentice Hall, Sao Paulo, 2002.
47. Rodríguez Porras J.M. El factor Humano en la empresa. Motivación, Trabajo en equipo, Cultura Corporativa, Cambio Organizativo, Liderazgo. Ed. Deusto. España 2005
48. Soria Murillo. Relaciones Humanas. Ed. LIMUSA. México, 2004.

49. Terry & Franklin. Principios de Administración. México, 2000. Ed. Continental.

50. Torres Delgado Herlinda. Introducción a la Administración. Ed. Trillas. México, 2004.

51. Trish Nicholson. Como mejorar su equipo de trabajo. 32 claves para ser un jefe ideal. Colombia, 1994.

FUENTES ELECTRÓNICAS

<http://www.monografias.com/trabajos71/motivacion-administracion-personal-comportamiento-organizacional/motivacion-administracion-personal-comportamiento-organizacional2.shtml>

<http://sigma.poligran.edu.co/politecnico/apoyo/administracion/admon1/pags/juego%20carrera%20de%20observacion/HERZBERG2.html>