



**UNIVERSIDAD
DE
SOTAVENTO A.C.**



ESTUDIOS INCORPORADOS A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE PSICOLOGIA

**“LA MOTIVACIÓN Y LA PRODUCTIVIDAD EN EMPRESAS DE LA
CONSTRUCCIÓN.”**

TESIS PROFESIONAL

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADA EN PSICOLOGÍA

PRESENTA:

LILIANA OLIVEROS MADRIGAL

ASESOR DE TESIS:

LIC. ADRIÁN PORFIRIO MÉNDEZ FERNÁNDEZ

Coatzacoalcos, Veracruz

AGOSTO 2015.



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA.....	IV
AGRADECIMIENTOS.....	V
INTRODUCCIÓN.....	IV
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	
1.1 JUSTIFICACIÓN.....	13
1.2 OBJETIVO GENERAL.....	16
1.3 HIPÓTESIS Y VARIABLES.....	17
1.4 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN.....	19
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	
2.1.-LA MOTIVACIÓN.....	20
2.1.1.-DEFINICION DE MOTIVACIÓN.....	21
2.1.2.-CICLO MOTIVACIONAL.....	23
2.1.3.- TEORÍAS MOTIVACIONALES.....	25
2.1.4.- LA MOTIVACIÓN EN EL ÁMBITO LABORAL.....	37
2.2.-LA PRODUCTIVIDAD.....	39
2.1.1.- DEFINICIÓN.....	40
2.2.2.- CICLO DE LA PRODUCTIVIDAD.....	43
2.2.3.- CAUSAS QUE DISMINUYEN LA PRODUCTIVIDAD EN LAS EMPRESAS.....	44

2.2.4.- ¿CÓMO PODEMOS AUMENTAR LA PRODUCTIVIDAD DEL TRABAJADOR EN LA TAREA?.....	45
2.2.5.- TÉCNICAS DE MEJORAMIENTO DE LA PRODUCTIVIDAD.....	47
2.2.6.- ASPECTOS ECONÓMICOS RELACIONADOS CON LA PRODUCTIVIDAD EN MÉXICO.....	49
2.3.- CAPITAL HUMANO.....	52
2.3.1.- DEFINICIÓN.....	53
2.3.2.- ELEMENTOS DEL CAPITAL HUMANO.....	55
2.3.3.- DESARROLLO DEL CONOCIMIENTO EN EL CAPITAL HUMANO...	57
2.3.4.- EL VALOR DEL TALENTO PARA EL FUTURO DE LAS ORGANIZACIONES.....	61
CAPITULO III: METODOLOGÍA	
3.1.-ENFOQUE DE ESTUDIO DE INVESTIGACIÓN.....	64
3.2.- TIPO DE ESTUDIO.....	64
3.3.-DISEÑO CUASI-EXPERIMENTAL.....	65
3.4.- POBLACIÓN.....	65
3.4.1.- MUESTRA.....	67
3.5.- INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	67
CAPITULO IV: ANÁLISIS DE LOS DATOS.....	
4.1.-ANALISIS COMPARATIVO DE LA PRE-PRUEBA Y POS- PRUEBA....	76
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES.....	
5.1.- APORTES A LA PSICOLOGÍA LABORAS.....	85

BIBLIOGRAFÍA.....	87
REFERENCIAS ELECTRÓNICAS.....	88
ANEXOS.....	89
FORMATO DE ANALISIS DE RENDIMIENTO LABORAL.....	90
CARTAS DESCRIPTIVAS DEL TALLER.....	92

DEDICATORIA

A Dios, por darme la bendición de poder concluir esta hermosa etapa de mi vida en la cual me enseñó a valorar, a ser fuerte, a esforzarme y ser valiente, a confiar en él y en mí y saber que todo obstáculo es vencido, por toda la sabiduría que adquirí en esta maravillosa etapa, la cual me forjó como un gran ser humano y que con su mano alcanzaré un gran éxito en mi vida.

A mis padres por haberme apoyado en esta gran etapa, siempre dándome todo lo necesario para mi formación, por esos sabios consejos y regaños que me hicieron una mejor persona. Gracias por todos los sacrificios que hicieron para que yo siempre tuviera lo mejor. Por no rendirse nunca y confiar en mí; siempre estuvieron conmigo en cada paso que los necesite.

A mi hermana por ser un gran pilar en mi vida, brindándome su apoyo cada que lo necesité, ayudándome con situaciones que yo no sabía manejar y brindándome su tiempo y compañía, cuando la requería.

AGRADECIMIENTOS

A mis profesores durante mi carrera universitaria, por transmitirme todos sus conocimientos y experiencias para forjar mi formación como Lic. En psicología, en especial a la Lic. María Antonia Rodríguez Milán por su esfuerzo, dedicación, conocimiento, orientación y paciencia, gracias por motivarme; todo eso ha sido fundamental en mi formación como investigadora.

A mis compañeros de clase por ser una parte importante de apoyo y desarrollo en mi vida profesional.

Al Lic. Mario Bustamante y sus colaboradores por permitirme trabajar en su empresa y poder poner en práctica todos mis conocimientos adquiridos en mis clases.

Por su tiempo, dedicación y esfuerzo que hicieron para poder tener un cambio significativo en su ambiente laboral.

INTRODUCCIÓN

El campo de las organizaciones laborales, constituye por excelencia, un campo interdisciplinario, ya que convergen diferentes disciplinas en el quehacer organizacional. Toda empresa, entendiendo por tal, todo emprendimiento humano en función de un proyecto, requiere del concurso de diferentes saberes para poder pasar del propósito al acto.

La psicología, como rama del saber, especializada en comprender la problemática humana, siempre ha de ser una invitada especial en cualquier evento social que reconozca cómo el hombre constituye un ser esencial, determinante, condicionante o simplemente acompañante, para el logro de la meta propuesta.

Al intervenir en el campo del trabajo, un psicólogo ha de contar con una clara concepción acerca del quehacer en el que se desarrolla; su labor en la organización laboral consiste, en contribuir a esclarecer la problemática humana en torno a la actividad que allí se desarrollan.

No es menos cierto, que la motivación laboral se ha convertido en una problemática en estos tiempos, los directivos en muchas ocasiones necesitan a los psicólogos para que trabajen en sus empresas con vistas a identificar vías de cómo motivar a los trabajadores; pues si estos no se encuentran motivados, no se pueden obtener resultados satisfactorios y de esta forma no se cumplen los objetivos de las empresas.

La motivación como fuerza impulsora, es un elemento de importancia en cualquier ámbito de la actividad humana, pero es en el trabajo donde logra su mayor preponderancia, la cual ocupa la mayor parte de nuestras vidas y

permite vivir nuestros días con más armonía, experimentando un bienestar psicológico considerable.

Es indispensable conocer los incentivos que movilizan a las personas, el ir día a día a sus trabajos, con más deseos; aunque esto no es tan fácil de lograr en una organización, pues existe la interacción de muchas subjetividades; lo que para una persona puede ser motivante para otra no puede serlo, es ahí donde se encuentra el papel del psicólogo y demás especialistas encargados de Recursos Humanos en cada empresa.

Una organización es eficaz en la medida en que alcanza sus objetivos. Una organización eficaz se asegurará de que exista un espíritu de cooperación, sentido de compromiso y satisfacción entre los empleados, para que se sientan satisfechos y comprometidos en sus trabajos, es pues, necesario una motivación sólida y eficaz en todos los niveles, departamentos y secciones de la compañía.

Los especialistas en el campo de la Gestión del Capital Humano han llamado la atención últimamente sobre la importancia de la motivación laboral en un momento en el cual nuestra sociedad atraviesa una situación económica difícil, que genera mucha incertidumbre. ¿Es posible que los gerentes de las organizaciones mantengan a sus equipos de trabajo motivados para obtener beneficios y seguir adelante mientras se están haciendo grandes reducciones de personal y ajustes presupuestarios? En la opinión de los psicólogos organizacionales, la primera acción a emprender sería informar abiertamente a los trabajadores sobre la difícil situación en la que se encuentra la organización y, sobre todo, la magnitud de la situación. Conseguir sobreponerse a los obstáculos que ello implica, en un contexto socio-económico considerado, hace que las personas se sientan motivadas

para implicarse y obtener el éxito en base a esfuerzos no desempeñados con anterioridad.

Generalmente, las personas quieren obtener logros, tener éxito, así como participar en los avances con los que se les asocia. Por lo tanto, dar más poder a los empleados podría producir resultados inesperados y bienvenidos, a la vez que aumentaría su motivación. Los trabajadores se implicarán más en el trabajo si tienen las capacidades necesarias y la suficiente libertad para tomar decisiones. De esta manera, se espera un aumento de la motivación, así como una mejora notable de la comunicación y coordinación entre los distintos departamentos de la empresa. Cabe destacar la importancia de que los líderes organizacionales reconozcan y valoren los esfuerzos realizados por sus equipos de trabajo, ya que su apoyo es fundamental para conseguir los objetivos establecidos.

Por otro lado el desarrollo que la humanidad ha logrado a lo largo de los siglos, tanto de manera individual como de grupo, tiene como base la educación, ya que esta es fundamentalmente la base del desarrollo y perfeccionamiento, tanto del ser humano como de la sociedad en general. Esto mismo ocurre en las empresas que requieren de capacitación, lo que debe entenderse como una forma de educación a través de la cual se logra una cultura de identidad, teniendo como fundamento el soporte a la calidad y la productividad.

Cada vez que en México se hace un análisis de la competitividad en las organizaciones, se escucha el comentario por parte de los directivos que la falta de ella se debe al poco o nulo interés de los colaboradores en asistir a los cursos de capacitación que periódicamente se preparan, con la finalidad de mejorar su desempeño; por cuanto a los colaboradores, su comentario se centra en que los cursos que les ofrecen carecen de atractivo y por ende no los motivan, ya que generalmente se centran en temas intrascendentes, no

relacionados con la actividad que se desempeña, no les proporcionan la menor posibilidad de crecimiento dentro de la organización, etcétera; o aún peor, son temas que a los colaboradores les han ofrecido en varias ocasiones.

La capacitación es un proceso educacional que se imparte de manera organizada y sistemática, por medio de la cual los participantes adquieren y desarrollan conocimientos y habilidades relativas a su trabajo.

La capacitación tiende a modificar actitudes personales y vicios laborales. De igual manera, conlleva la intención de integrar al trabajador a su puesto, a la organización, al mantenimiento y al incremento de su eficiencia laboral; lo que finalmente redundará en el progreso personal y de la empresa. En esta época de grandes cambios y requerimientos de competitividad, la capacitación se vuelve vital para las empresas modernas, ya que el desarrollo integral de sus trabajadores los convierte en elementos preparados mental, emocional y técnicamente para satisfacer de manera directa las necesidades de los consumidores. Esto le dará prestigio, reconocimiento y un mejor rendimiento a los empleados, empleadores y a las propias negociaciones en las que se desenvuelven.

Y aquí es donde las organizaciones deben tomar la decisión sobre la capacitación de su personal a todos los niveles y verla como una inversión a futuro y no como un gasto, que es como desafortunadamente la mayoría de los patrones se refieren a ella.

Si la capacitación se percibe como un gasto, se desvirtúa completamente su función, ya que analizando los razonamientos derivados de la Ley Federal del Trabajo, capacitar y adiestrar a los trabajadores busca actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades de los empleados, prepararlos

para ocupar las vacantes o puestos de nueva creación, aumentar la productividad, mejorar sus aptitudes y evitar los riesgos de trabajo.

La capacitación no se debe concebir como la acumulación de conocimientos técnicos, sino que debe también abarcar aspectos éticos, humanísticos, de cultura general, sociales y familiares; de esta manera, la capacitación debe referirse a situaciones laborales, de la empresa, sus productos, servicios, organización y a la transmisión de conocimientos innovadores.

Muchos patrones se preguntan si es o no conveniente entregar premios o reconocimientos a los colaboradores que desarrollan su trabajo de manera eficiente, pero nunca ponen en duda la aplicación de sanciones por ineficiencia. A este respecto, es indispensable establecer que el personal de una organización requiere de estímulos a fin de desarrollar su labor de una manera óptima; un premio al esfuerzo de un empleado estimula al resto de los compañeros de trabajo. Sin embargo, se recomienda que cuando este se otorgue, se haga de inmediato y de manera apropiada, ya que tal vez suceda que el esfuerzo se olvide y el trabajador se desmotive. Los premios y reconocimientos no necesariamente han de ser costosos; por el contrario, una expresión de felicitación frente al grupo o en una reunión, la entrega de una tarjeta o placa, según sea la magnitud del logro, un regalo personal con su nombre y el de la empresa; incluso, en la actualidad, cuando la mayoría de las empresas cuentan con sonido ambiental interno, se le puede felicitar con “las mañanitas” el día de su cumpleaños o por algún logro importante.

Todo sistema de premios debe estar fundado en la retroalimentación; es decir, refuerzo positivo del comportamiento humano; relación de los premios con los resultados esperados y de los premios con la conceptualización ampliada del puesto.

El presente trabajo de investigación se organizó de la siguiente manera:

En el capítulo uno titulado: Planteamiento del problema, se puntualiza cómo en las últimas décadas, en las sociedades industrializadas ha ocurrido una serie de cambios sociales, económicos y culturales que han impactado con fuerza a las distintas esferas de desarrollo del ser humano, afectando no sólo los modos de vida de las personas, sino también las relaciones sociales y el vínculo que establece el individuo con las organizaciones a las que pertenece.

Es por esto que el objetivo del proyecto a implementar es demostrar que el Curso-Taller “Motivándome para alcanzar el éxito” aumenta la productividad en los empleados de Constprover S.A de C.V. impartándose en 12 sesiones en las cuales se busca que los trabajadores del área administrativa por medio de actividades reflexivas, dinámicas y análisis de casos, mismo que se espera que genere una automotivación que beneficiara la productividad diaria en el desempeño de los roles laborales.

En el capítulo dos, titulado: Marco teórico, se analiza el tema de la motivación, se señala que juega un importante papel en el impulsar al ser humano a actuar, también se analiza el tema acerca del conjunto de necesidades de diversa índole que el trabajador experimenta y que pueden ser satisfechas mediante su vínculo laboral, se analiza también que es necesario un conocimiento profundo de la caracterización o patrón general de la conducta del trabajador, se analizan además otros temas como: los tipos de motivaciones, las teorías motivacionales y el tema de la productividad.

En el capítulo tres denominado: Metodología, en este se detalla que la investigación tiene un enfoque cuantitativo, ya que pretenden la explicación de una realidad social vista desde una perspectiva externa y objetiva. El tipo de estudio es cuasiexperimental, el diseño que se usó es el un solo grupo con pre prueba y una post prueba, las mediciones fueron de tres meses, hacia atrás y

de tres reportes mensuales posteriores a la aplicación del curso-taller “Motivándome para alcanzar el éxito”. La población a la que se le aplicó el curso-taller fue al sexo femenino de edades entre 26 y 32 años, la mayoría casadas algunas con hijos y con una licenciatura.

En el capítulo cuatro llamado: Análisis de los resultados, en el que se muestran las gráficas de los resultados de la pre-prueba y la pos-prueba. También se analiza el comparativo de estos resultados desde de la aplicación del curso-taller “Motivándome para alcanzar el éxito”.

En el capítulo cinco, titulado: Conclusiones es el análisis final de toda la investigación relacionando las teorías motivacionales, investigaciones y métodos referentes con la motivación y productividad, con los resultados obtenidos después de la aplicación del curso- taller. También se enlistan unas recomendaciones para gerentes, estudiantes de psicología, empleados que pueden ayudar en la formación personal.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

1.1. JUSTIFICACIÓN

En las últimas décadas, en las sociedades industrializadas ha ocurrido una serie de cambios sociales, económicos y culturales que han impactado con fuerza a las distintas esferas de desarrollo del ser humano, afectando no sólo los modos de vida de las personas, sino también las relaciones sociales y el vínculo que establece el individuo con las organizaciones a las que pertenece.

La sociedad globalizada del siglo XXI requiere de organizaciones dinámicas que se adapten con velocidad a dichos cambios y que desarrollen en sus empleados comportamientos más flexibles y creativos, para que sean capaces de satisfacer las necesidades específicas de un exigente mercado que opera en un medio ambiente dinámico y altamente competitivo. Este desafío no sólo se presenta para las instituciones, sino también para las personas que en ellas trabajan, en el entendido que el núcleo básico de cualquier sistema organizacional lo constituye la relación existente entre persona y organización.

El capital humano es uno de los principales elementos de las empresas y realizan cotidianamente una serie de actuaciones, que se convierten en actividades coordinadas, de este modo se logran alcanzar los objetivos y, en definitiva, realizar la misión de la empresa. En este sentido, es gracias a la cooperación y contribución de los empleados, en el desempeño de sus roles, que se hace posible el desarrollo de la organización y los progresos sistemáticos en el logro de los objetivos, el desempeño esperado y la retribución que se recibirá a cambio.

La preocupación por la falta de personal capacitado y motivado es un tema recurrente, además, paralelamente se observa que la rotación de personal en las empresas ha aumentado de manera alarmante. La retención de los mejores empleados es una de las prioridades fundamentales para las organizaciones de hoy, es decir, es de gran importancia conseguir un equipo humano con la mayor profesionalidad, comprometido con los objetivos de la empresa, obteniendo como resultado una mayor productividad y competitividad organizacional.

Lo cierto es que todavía muchas empresas no se han percatado de la importancia de la motivación laboral y siguen practicando una gestión que no tiene en cuenta el factor humano. Por lo tanto, las organizaciones no deberían mantener a los empleados insatisfechos, ya que la insatisfacción incide directamente en la productividad de la organización o en la pérdida de personal.

A este respecto, Schultz (1995), menciona: “se han hechos progresos muy importantes en las técnicas de reclutamiento, selección, asignación y capacitación de empleados. Pero ninguna de las actuales logrará la calidad del trabajo, a menos que el personal este motivado para rendir su máximo esfuerzo posible” (pag.89).

Esto quiere decir, que desarrollar y mantener una motivación laboral adecuada tiene una relevancia esencial, ya que es posible mejorar el rendimiento laboral (productividad) y satisfacer las necesidades organizacionales e individuales. La motivación es un elemento fundamental para el éxito empresarial, es una relación “ganar-ganar”, pues ambas partes involucradas obtienen un beneficio.

La motivación es considerada como el impulso que conduce a una persona a

elegir y realizar una acción entre aquellas alternativas que se presentan en una determinada situación. La motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo (Robbins, 2004).

Durante mi etapa de estudiante realice una capacitación en la constructora Constprover, en la cual mi tema fue: “Motivación Laboral” el cual fue un éxito, mejorando la productividad de la empresa y la relación de empleados. Pero actualmente la constructora está teniendo deficiencias, ya que al no seguir con las estrategias de motivación preestablecidas, como consecuencia están teniendo una disminución en la productividad. Al dar la capacitación la producción era de nueve contratos mensuales en el cual se realizaban diversas actividades como pavimentaciones de calles, impermeabilizaciones, mantenimiento de escuelas, parques etc., construcciones de casas, escuelas, etc., saneamiento y rehabilitación de drenajes, etc. Pero actualmente la producción bajó a 5 o 7 contratos mensuales dando como resultado un menor ingreso monetario a la empresa.

Se detectó que el área con insuficiencias es el administrativo y al haber poca productividad, se ve afectada la realización de nuevos proyectos en la constructora. Al indagar un poco más sobre qué problemas se estaban presentando se mencionaron: la falta de compromiso de las contadoras al dar de alta en su servicio médico a los obreros, la entrega fuera de tiempo de documentos relacionados con obras públicas, la realización de presupuestos a clientes que solicitan un servicio en un tiempo determinado y la deficiente organización en su área laboral. El gerente menciona que no cree que la motivación sea lo que este repercutiendo en el desempeño de sus empleadas ya que tienen un buen salario, si no la falta de ser más exigente y autocrático hacia ellas.

Es evidente la importancia de la motivación desde el punto de vista técnico-laboral, ya que en esta empresa, el gerente muestra el error de creer que cuanto más se presione al trabajador, más producción se conseguirá.

Es por esta razón que la motivación es una mejor opción para mantener al personal satisfecho, ya que permite canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta en general del trabajador, permitiéndole sentirse mejor respecto a lo que hace y estimulándolo a que trabaje más. Por lo consiguiente la Psicología laboral es la rama que se encarga de este tipo de problemáticas, ya que lleva a cabo el análisis del capital humano dentro del contexto de una empresa, así como, los factores que influyen en el desempeño de actividades buscando una solución para el bienestar de los trabajadores.

1.2. OBJETIVO GENERAL

Demostrar que el Curso-Taller: “Motivándome para alcanzar el éxito” aumenta la productividad en los empleados de Constprover S.A de C.V.

Objetivos específicos:

- Identificar los factores motivacionales relacionados a la productividad del personal administrativo de una empresa constructora.
- Analizar las diferentes teorías acerca del factor humano enfatizando la productividad en las organizaciones y las alternativas para llevarlas a la práctica de modo integrativo.

- Planear un diseño cuasiexperimental que permita incrementar la productividad de los empleados de una empresa constructora a través de un curso taller para trabajadores.
- Evaluar la influencia del curso- taller motivacional en los trabajadores antes y después de la aplicación de éste y los beneficios que se obtuvieron enfocado a la productividad.
- Establecer conclusiones a partir del estudio de campo, así mismo, plantear sugerencias de actuación para futuros psicólogos.

1.3. HIPÓTESIS Y VARIABLES

Hipótesis de trabajo

El Curso- Taller: “Motivándome para alcanzar el éxito” aumenta la productividad en los trabajadores del área administrativa de la constructora Constprover S.A de C.V.

Variable independiente

Curso- Taller: “Motivándome para alcanzar el éxito”

Definición de la variable independiente

El Curso- Taller: “Motivándome para alcanzar el éxito” está centrado en dar las herramientas necesarias para alcanzar el éxito personal, así como analizar los principales obstáculos, convertirlos en oportunidades para lograr una superación personal y una automotivación.

Definición operacional:

El curso taller: “Motivándome para alcanzar el éxito” se realizará en 12 sesiones de lunes a viernes en un horario de 6:00 a 7:00 p.m. con un número de seis participantes, en la cual se evaluarán la asistencia y puntualidad, la realización de las dinámicas grupales, la participación y la retroalimentación con la que finaliza el curso- taller.

Variable dependiente:

Productividad en el capital humano

Definición de la variable dependiente:

El capital humano es una inversión a la que se le educa de manera formal, con entrenamiento y a partir de la experiencia en el trabajo, todo esto se asocia con mejores ingresos en el caso de los trabajadores y con mayor productividad y eficiencia en el caso de las empresas (Becker, 1975 citado por naranjo, 2009).

Definición operacional de la variable dependiente:

Que cada empleado realice sus funciones de acuerdo a su rol de puesto. A medida que un grupo aprende a trabajar se familiariza con el desempeño de las tareas y los roles se configuran naturalmente. Las personas descubren como armonizar sus habilidades técnicas, sociales y emocionales en el equipo, y esto incide en el desempeño eficiente del grupo. Cada uno irá abandonando su postura o individualidad negativa para convertirla en un rol positivo que apunte a un objetivo común y le otorgue eficiencia al trabajo.

1.4. Pregunta de investigación

¿El curso-taller: “Motivándome para alcanzar el éxito” aumenta la productividad en los trabajadores de la constructora Constprover S.A de C.V.?

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. La Motivación

En psicología la motivación implica estados internos que dirige al organismo hacia metas o fines determinados; son los impulsos que mueven a la persona a realizar determinadas acciones y persistir en ellas para su culminación.

El concepto de motivación ha surgido para conocer las causas que desencadenan el comportamiento de los organismos, intentando dar respuesta al “por qué” de nuestro comportamiento.

Un ejemplo claro sería el hambre, evidentemente tenemos una motivación, puesto que éste provoca la conducta que consiste en ir a buscar alimento y, además, la mantiene; es decir, cuanto más hambre tengamos, más nos encaminaremos a satisfacer nuestra necesidad. Si tenemos hambre vamos al alimento; es decir, la motivación nos dirige a una meta que nos generara placer.

Así, la motivación es un proceso explicativo de la conducta, que nos mueve a actuar de una manera. Este proceso es fundamental para conocer la conducta humana, constituida por factores extrínsecos e intrínsecos capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo.

La motivación intrínseca se define como el hecho de realizar una actividad por el placer y la satisfacción que uno experimenta. Aquí se relacionan varios constructos tales como la auto superación, la sensación del placer y la sensación de éxito. Es por esto que: “La percepción que tenga la persona de su dominio de la tarea determinará sus expectativas de éxito, a la vez que su persistencia en la ejecución y la cantidad de esfuerzo invertido en la

realización de dicha tarea” (Bandura, 1987, citado por Gonzales, 2002, p.20).

La Motivación extrínseca aparece cuando lo que atrae al individuo mismo no es la acción que se realiza en sí, sino lo que se recibe a cambio de la actividad realizada, por ejemplo, una situación social, dinero, o cualquier otra forma de recompensa.

Varios autores han demostrado que el factor principal para un mejor rendimiento laboral es la auto satisfacción, es decir, que la motivación intrínseca cumple un papel muy importante en la realización de actividades y logro de metas organizacionales. Cuando una persona se siente satisfecho al realizar una acción, esta produce un esfuerzo para alcanzar la meta deseada, tal como lo menciona Robbins en 1998: ” la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionados por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual” (citado por Gonzales, 2002, p.23).

2.1.1 Definición de Motivación.

La motivación es un impulso que nos permite mantener una cierta continuidad en la acción que nos acerca a la consecución de un objeto y que una vez logrado, saciará una necesidad.

La motivación de cualquier individuo, solo se comprende parcialmente, implica necesidades, deseos, tensiones, incomodidades y expectativas. Chiavenato en 1988, (citado por Naranjo, 2009) opina que: “existe algún desequilibrio o insatisfacción dentro de la relación existente entre el individuo y su medio, identifica las metas y siente la necesidad de llevar a cabo determinado

comportamiento que lo llevara hacia el logros de sus metas” (p.4).

La motivación tiene un elemento de elección o deseo, es decir, la persona que experimenta un estado de estimulación, responde eligiendo actuar de una manera y con una intensidad que ella determina.

Para Westwood (1992), la motivación es:

La motivación es un estado interno el cual va acompañado del estado emocional del individuo, el estado motivacional de la persona es variable y este depende de factores y situaciones tanto internas como externas, consta de varias facetas y se trata de un proceso complejo con diferentes elementos y la posibilidad de muchas determinantes, opciones y resultados (p. 258).

La motivación es una especie de convivencia intrínseca la cual puede ser medida, y corresponde al resultado de los acontecimientos la cual va acompañada de su recompensa.

Los individuos tienden a compararse con las demás personas con relación a lo que poseen y aquello que desean tener, lo anterior puede ser un impulso que los lleva a desarrollar actitudes de posibles acciones las cuales los motiva a superarse y desarrollar sus habilidades. “La motivación de los individuos está relacionada con el ambiente externo que los rodea, es decir, su ambiente familiar, social, valores, creencias, etc.” (Warr, 1985, citado por Naranjo, 2009 p.5)

También la motivación puede definirse como la dirección y la intensidad del esfuerzo. La dirección se refiere a si el individuo busca, se aproxima o se siente atraído por ciertas situaciones. La intensidad del esfuerzo se refiere a la cantidad de empeño que una persona emplea en una situación de aprendizaje. Océano (2008, p. 67) lo describe como: “ese motor que mueve al sujeto a conocer al mundo, un impulso que lo lleva a relacionarse con los otros y los objetos.

Podemos finalizar que la motivación es de vital importancia para conocer la conducta del ser humano. Hemos aprendido que la motivación es la base de las acciones que realizamos y realizaremos durante nuestras vidas. Es imprescindible para que el aprendizaje no sea exclusivamente memorístico, debe implicar un proceso de asimilación.

2.1.2 Ciclo Motivacional

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

A. Homeostasis. Es decir, en cierto momento el organismo humano permanece en estado de equilibrio.

B. Estímulo. Es cuando aparece un estímulo y genera una necesidad.

C. Necesidad. Esta necesidad (insatisfecha aún), provoca un estado de tensión.

D. Estado de tensión. La tensión produce un impulso que da lugar a un

comportamiento o acción.

E. Comportamiento. El comportamiento, al activarse, se dirige a satisfacer dicha necesidad. Alcanza el objetivo satisfactoriamente.

F. Satisfacción. Si se satisface la necesidad, el organismo retorna a su estado de equilibrio, hasta que otro estímulo se presente. Toda satisfacción es básicamente una liberación de tensión que permite el retorno al equilibrio homeostático anterior.

Cuando surge una necesidad, esta es una fuerza dinámica y persistente que origina un comportamiento. Cada vez que aparece una necesidad, esta rompe el estado de equilibrio del organismo y produce un estado de tensión, insatisfacción, inconformismo y desequilibrio que lleva al individuo a desarrollar un comportamiento o acción capaz de descargar la tensión y liberarlo en la inconformidad. Si el comportamiento es eficaz, el individuo satisfará la necesidad y por ende descargará la tensión provocada por aquella. Una vez satisfecha la necesidad, el organismo recobra su estado de equilibrio anterior y su manera de adaptarse al ambiente.

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

A. Desorganización del comportamiento (conducta ilógica y sin explicación aparente).

B. Agresividad (física, verbal, etc.).

C. Reacciones emocionales (ansiedad, aflicción, nerviosismo y otras manifestaciones como insomnio, problemas circulatorios y digestivos etc.).

D. Alineación, apatía y desinterés

Cuando las rutas que conducen al objetivo de las personas se ven bloqueadas la moral decae, optan por conductas impropias como forma de reaccionar ante la frustración.

2.1.3 Teorías que explican la motivación

Desde el campo de la Psicología varios autores han planteado teorías referentes a la motivación, en esta encontramos: La teoría de la jerarquización de Maslow, La teoría del factor dual de Herzberg, La teoría de McClelland, y el modelo de E R C de Clayton Alderfer. Cada uno de ellos aporta diferentes perspectivas respecto a cómo producir, satisfacer y mantener la motivación.

A continuación se describen cada una de ellas.

- **La teoría de la jerarquización de Maslow.**

Abraham Maslow presentó una forma muy sencilla de concebir las necesidades de una persona. La Jerarquía de las Necesidades ordena las necesidades desde los niveles más bajos y más básicos, hasta las de niveles más altos.

Se plantea entonces, dentro de su teoría de la personalidad, el concepto de jerarquía de las necesidades, en la cual Maslow (1954, citado por Gonzales, 2002) dice que: “las necesidades se encuentran organizadas estructuralmente con distintos grados de poder, de acuerdo a una determinación biológica dada por nuestra constitución genética como organismo de la especie humana” (p.40).

La jerarquía está organizada de tal forma que las necesidades de déficit se encuentren en las partes más bajas, mientras que las necesidades de desarrollo se encuentran en las partes más altas de la jerarquía; de este modo, en el orden dado por la potencia y por su prioridad, encontramos las necesidades de déficit, las cuales serían las necesidades fisiológicas, las necesidades de seguridad, las necesidades de amor y pertenencia, las necesidades de estima; y las necesidades de desarrollo, las necesidades de auto actualización (self-actualization) y las necesidades de trascendencia. Dentro de esta estructura, cuando las necesidades de un nivel son satisfechas, no se produce un estado de apatía, sino que el foco de atención pasa a ser ocupado por las necesidades del próximo nivel y que se encuentra en el lugar inmediatamente más alto de la jerarquía, y son estas necesidades las que se busca satisfacer. La teoría plantea que las necesidades inferiores son prioritarias, y por lo tanto, más potente que las necesidades superiores de la jerarquía; por ejemplo: "un hombre hambriento no se preocupa por impresionar a sus amigos con su valor y habilidades, sino, más bien, con asegurarse lo suficiente para comer".

Solamente cuando la persona logra satisfacer las necesidades básicas, entran gradualmente en su conocimiento las necesidades superiores, y con eso la motivación para poder satisfacerlas; a medida que la tendencia positiva toma más importancia, se experimenta un grado mayor de salud psicológica y un movimiento hacia la plena auto realización.

Teoría del factor dual de Herzberg.

La teoría de la motivación-higiene, también conocida como teoría de los dos factores establece que los factores que generan insatisfacción en los

trabajadores son de naturaleza totalmente diferente de los factores que producen la satisfacción. La teoría parte de que el hombre tiene un doble sistema de necesidades: la necesidad de evitar el dolor o las situaciones desagradables y la necesidad de crecer emocional e intelectualmente. Por ser cualitativamente distintos, cada tipo de necesidad, en el mundo del trabajo, requiere de incentivos diferentes. Por eso se puede hablar de dos tipos de factores que intervienen en la motivación en el trabajo, factores higiénicos y factores motivacionales.

Las investigaciones de estos autores se centran en el ámbito laboral. A través de encuestas observo que cuando las personas interrogadas se sentían bien en su trabajo, tendían a atribuir esta situación a ellos mismos, mencionando características o factores intrínsecos como: los logros, el reconocimiento, el trabajo mismo, la responsabilidad, los ascensos, etc. En cambio cuando se encontraban insatisfechos tendían a citar factores externos como las condiciones de trabajo, la política de la organización, las relaciones personales, etc. De este modo, comprobó que los factores que motivan no son los mismos que los desmotivan.

Algunos de los principales factores higiénicos vienen siendo: el salario, los beneficios sociales, el tipo de dirección o supervisión que las personas reciben de sus superiores, las condiciones físicas y ambientales de trabajo, las políticas físicas de la empresa, los reglamentos internos, etc., es decir, es el ambiente que rodea a las persona y cómo se desempeña en su trabajo. Esto viene siendo una variable que esta fuera del control de los empleados. Herzberg (1967citado por Gonzales, 2002) destaca que “cuando los factores higiénicos son óptimos evita la insatisfacción de los empleados, y cuando los factores higiénicos son pésimos provocan insatisfacción” (p.42).

Los factores motivacionales involucran sentimientos relacionados con el crecimiento individual, el reconocimiento profesional y las necesidades de

autorrealización que desempeña en su trabajo creando oportunidades de desarrollo intrínseco, fomentando la creatividad y el crecimiento integro. Son aquellas variables que están bajo el control del individuo, así: “Si una organización no se preocupa por las necesidades del empleado, conduce al individuo a perder su motivación, lo que finalmente causa el desinterés ya que la empresa sólo ofrece un lugar decente para trabajar”. (Herzberg, 1967 citado por Gonzales, 2002)

Para proporcionar motivación en el trabajo, Herzberg propone el “enriquecimiento de tareas”, también llamado “enriquecimiento del cargo”, el cual consiste en la sustitución de las tareas más simples y elementales del cargo por tareas más complejas, que ofrezcan condiciones de desafío y satisfacción personal, para que el empleado continúe con su crecimiento personal.

Herzberg (1967):

La satisfacción en el cargo es función del contenido o de las actividades retadoras y estimulantes del cargo que la persona desempeña: son factores motivacionales o de satisfacción. La insatisfacción en el cargo es función del contexto, es decir, del ambiente de trabajo, del salario, de los beneficios recibidos, de la supervisión, de los compañeros y del contexto general que rodea el cargo ocupado: son los factores higiénicos o de satisfacción. (Citado por Gonzales, 2002, p. 48).

A través de la teoría de Herzberg, se pueden llegar a conocer las necesidades que tienen los empleados y como influir en su motivación extrínseca o

intrínseca. De esta forma, la aplicación de esta teoría tiene una finalidad práctica que conduce al desarrollo y el progreso de la organización. Por otra parte, debido al bienestar de los empleados, las tareas podrían cumplirse en un menor intervalo de tiempo, esto fomentaría el desarrollo económico de la empresa.

- **Teoría de los impulsos motivacionales de McClelland.**

Esta teoría es propuesta por McClelland, el cual considera importante el papel de los impulsos, a este respecto mencionó en 1989 (citado por Gonzales, 2002) que: “Los individuos tienden a desarrollar ciertos impulsos motivacionales como producto del entorno cultural en el que viven, impulsos en la concepción de su trabajo y en la forma en la que conducen sus vidas” (p.44).

Los impulsos motivacionales son condiciones de tipo psicológicas, dichos impulsos serán usados por el individuo para alcanzar metas de tipo personal, los impulsos se encuentran relacionados con el ambiente que rodea al individuo.

Este autor enfoca su teoría básicamente hacia tres tipos de motivación: logro, competencia y afiliación.

A continuación se explican brevemente estos tres tipos de motivación:

La motivación de logro: es el impulso que poseen algunas personas de sobresalir, cumplir objetivos y de tener éxito. Lleva a los individuos a imponerse metas elevadas que alcanzar.

Algunas características que definen a las personas que trabajan orientadas al logro son: a) Trabajar arduamente cuando perciben que serán objeto de un reconocimiento personal por sus esfuerzos, b) enfrentar solo un moderado riesgo al fracaso.

Es importante identificar las características de las personas que trabajan orientadas a logro para así determinar cuáles son las condiciones que propician su motivación e intentar mantener esas condiciones para obtener buenos resultados en beneficio de la organización, es importante saber que las personas orientadas al logro buscan el reconocimiento personal por su esfuerzo.

La motivación de afiliación: Es el deseo de tener relaciones interpersonales amistosas y cercanas, formar parte de un grupo, etc. Las personas con motivos de afiliación trabajan mejor cuando se elogia sus actitudes favorables y su cooperación; los individuos con tendencia afiliativa en ocasiones trabajan con personas afines a ellos, es decir, pueden ser sus amigos y personas cercanas a ellos.

Cuando se identifiquen las personas con motivación de afiliación es necesario buscar las condiciones necesarias para que trabajen y se relacionen de una forma adecuada y propicia; y así apoyarlos en el alcance de sus metas personales y organizacionales.

Motivación hacia la competencia: Es el impulso a ser bueno en algo, lo que permite al individuo desempeñar un trabajo de alta calidad, “Los empleados motivados por la competencia buscan el dominio de sus labores, se enorgullecen de desarrollar y hacer uso de sus habilidades para la resolución de problemas y se esfuerzan por ser creativos cuando enfrenta obstáculos de trabajo” (Davis, 1978, citado por Fernández, 2007.p.70).

Las personas con esta tendencia tienden a desempeñar eficazmente sus labores, dada la satisfacción interna que experimentan como producto de un trabajo bien realizado y la estimación de quienes observan sus acciones, como puede ser sus compañeros de trabajo, clientes y supervisores.

La teoría de los impulsos motivacionales es una teoría que propone que los individuos tienen una diversidad de impulsos que los mueven a realizar sus diferentes actividades de la vida cotidiana. A su vez, estos impulsos dependen de los ambientes que rodean a los individuos, es decir, familiar, laboral, académico, entre otros.

- **Modelo de E R C de Alderfer.**

Alderfer intenta reformular el modelo de Maslow agrupando las necesidades de los individuos en 3 categorías y trata de reformular las relaciones jerárquicas existentes entre ellas. El plantea que hay tres grupos de necesidades primarias: existencia, relaciones y crecimiento; de allí el nombre de teoría ERC. El grupo de la *existencia* se ocupa de satisfacer nuestros requerimientos básicos de la existencia material. Incluye los renglones que Maslow considera necesidades fisiológicas y de seguridad. El segundo grupo de necesidades es el de las *relaciones*: la necesidad que tenemos de mantener relaciones interpersonales importantes. Estos deseos sociales y de status exigen la interacción con otras personas, si es que han de quedar satisfechos, y coinciden con la necesidad social de Maslow y el componente externo de clasificación de la estima. Por último, Alderfer incluye las necesidades *decrecimiento*; un deseo intrínseco de desarrollo personal. Estas necesidades incluyen el componente intrínseco de la categoría de estima de Maslow y las características incluidas en la autorrealización.

Este autor propone que: “los empleados inicialmente están interesados en satisfacer sus necesidades de existencia, que combinan los factores fisiológicos y de seguridad” (Alderfer, 1969, citado por Gonzales, 2002, p. 174).

Los sueldos, las condiciones físicas de trabajo, la seguridad en el puesto y los beneficios pueden definir a grosso modo la necesidad de existencia. Las necesidades de relaciones se encuentran en el siguiente nivel y comprenden el hecho de que los individuos sean entendidos y aceptados por las personas que comparten su ambiente laboral. Las necesidades de crecimiento están en la tercera categoría y se refieren al deseo de autoestima y autorrealización.

Este autor acepta la probabilidad de que los tres niveles pudieran estar activos en cualquier momento. También sugiere que una persona frustrada en cualquiera de los dos niveles superiores podría volver a concentrarse en un nivel inferior. Aunque los dos primeros niveles están un tanto limitados en sus requerimientos de satisfacción, las necesidades de crecimiento no solamente son limitadas, sino que en realidad cobran fuerza cada vez que se alcanza una satisfacción.

Esta teoría formula una serie de proposiciones sobre las relaciones entre el deseo por los objetos relacionados con un determinado grupo de necesidades y la satisfacción o la frustración relacionada con esos objetos, a este respecto, Alderfer (1969) menciona:

...cuanto menos satisfecha está una necesidad más se desea su satisfacción; cuanto menos se satisface una necesidad de "orden superior" más se desea la satisfacción de las necesidades de orden inferior y cuanto más se satisface un tipo de necesidades, más se desea la

satisfacción de necesidades de orden superior. No es necesaria la satisfacción total de las necesidades de orden inferior para que las de orden superior sean prepotentes.

En conclusión Alderfer evita la jerarquización estricta de las necesidades dado que la investigación empírica no apoya este ato de la teoría de Maslow. Formula una serie de proposiciones sobre las relaciones entre el deseo por los objetos relacionados con un determinado grupo de necesidades y la satisfacción o la frustración relacionada con esos objetos.

Dejar de afrontar las necesidades de orden superior puede aumentar no sólo su propia intensidad sino también la de las necesidades de orden superior.

Otras taxonomías reducen los niveles aún más, sugiriendo sólo 2 grupos de necesidades: necesidades biológicas frente a todas las demás; de modo que la noción de jerarquía se convierte en algo semejante a la teoría del doble factor de Herzberg.

- **Teoría X y Teoría Y de McGregor.**

Es una teoría que tiene una amplia difusión en la empresa. La teoría X supone que los seres humanos son perezosos, que deben ser motivados a través del castigo y que evitan las responsabilidades. La teoría Y supone que el esfuerzo es algo natural en el trabajo y que el compromiso con los objetivos supone una recompensa y, que los seres humanos tienden a buscar responsabilidades. Más adelante, se propuso la teoría Z que hace incidencia en la participación en la organización (Grensing, 1989, citado por Gonzales, 2002, pag.58).

Hipótesis X	Hipótesis Y
<ul style="list-style-type: none"> - La gente no quiere trabajar. - La gente no quiere responsabilidad, prefiere ser dirigida. - La gente tiene poca creatividad. - La motivación funciona solo a los niveles fisiológicos y de seguridad. - La gente debe ser controlada y a veces obligada a trabajar. 	<ul style="list-style-type: none"> - Bajo condiciones correctas el trabajo surge naturalmente. - La gente prefiere autonomía. - Todos somos creativos en potencia - La motivación ocurre en todos los niveles - Gente Motivada puede auto dirigirse

- **Teoría de las Expectativas.**

El autor más destacado de esta teoría es Vroom, el cual diseña su teoría en 1964, pero ha sido completada por Porter-Lawler en el año 1968.

Esta teoría sostiene que los individuos como seres pensantes, tienen creencias y abrigan esperanzas y expectativas respecto a los sucesos futuros de sus vidas, explica que la conducta es resultado de elecciones entre alternativas y estas elecciones están basadas en creencias y actitudes. El objetivo de estas elecciones es maximizar las recompensas y minimizar el “dolor” (Pinder, 1985, citado por Ramírez, 2008, pag.60).

Las personas altamente motivadas son aquellas que perciben ciertas metas e incentivos como valiosos para ellos y, a la vez, perciben subjetivamente que la probabilidad de alcanzarlos es alta. Por lo que, para analizar qué les motiva, se requiere conocer qué buscan en la organización y cómo creen poder obtenerlo.

Los puntos más destacados de la teoría son:

- Todo esfuerzo humano se realiza con la expectativa de un cierto éxito.
- El sujeto confía en que si se consigue el rendimiento esperado se sigan ciertas consecuencias para él. La expectativa de que el logro de los objetivos vaya seguida de consecuencias deseadas se denomina instrumentalidad.
- Cada consecuencia o resultado tiene para el sujeto un valor determinado denominado valencia.
- La motivación de una persona para realizar una acción es mayor cuanto mayor sea el producto de las expectativas, por la instrumentalidad y la valencia (¿rendiré?, ¿Qué conseguire si rindo? ¿Merece la pena?)
- La relación entre el esfuerzo y el rendimiento depende de dos factores: las habilidades del sujeto y su percepción del puesto.
- Cada persona tiene una cierta idea del nivel de rendimiento que es capaz de alcanzar en la tarea.
- Las personas esperan que quienes realicen los mejores trabajos logren las mejores recompensas.
- La fuerza de la motivación de una persona en una situación determinada equivale al producto entre el valor que la persona le asigna a la recompensa y la expectativa de su posible logro.

*Fuerza de la motivación = Valor de la recompensa * Probabilidad de logro.*

Algunas de las consecuencias pueden ser:

- La definición de estándares, metas y objetivos deben responder a estimaciones reales. Se trata de definir exigencias alcanzables pero con esfuerzo.
- Las recompensas por logro deben estar muy bien alineadas con las

verdaderas expectativas. Ello requiere conocimiento de la gente, su cultura, sus intereses, etc.

Es preciso que las personas estén convencidas que las recompensas que reciben son justas, y que las personas tengan la confianza de que una persona que realiza un desempeño muy pobre no ganará las mismas recompensas que ellos.

- **Teoría de Fijación de metas de Locke.**

Una meta es aquello que una persona se esfuerza por lograr. Locke afirma que la intención de alcanzar una meta es una fuente básica de motivación, las metas son importantes en cualquier actividad, ya que motivan y guían nuestros actos y nos impulsan a dar el mejor rendimiento, las metas también pueden tener varias funciones (Locke y Latham, 1985, citado por Ramírez, 2008).

Las principales funciones de las metas son:

- Centran la atención y la acción estando más atentos a la tarea.
- Movilizan la energía y el esfuerzo.
- Aumentan la persistencia.
- Ayuda a la elaboración de estrategias

Para que la fijación de metas realmente sean útiles deben ser: específicas, difíciles y desafiantes, pero posibles de lograr. Además existe un elemento importante el feedback, la persona necesita feedback para poder potenciar al máximo los logros (Becker, 1978 citado por Delgado 2010).

- **Teoría de la Equidad de Stancey Adams.**

Esta teoría afirma que los individuos comparan sus recompensas y el producto de su trabajo con los demás, y evalúan si son justas; reaccionando con el fin de eliminar cualquier injusticia. Cuando existe un estado de inequidad que consideramos injusto, buscan la equidad, si notan que están recibiendo lo mismo que los demás, se sienten satisfechos y motivados para seguir adelante, de lo contrario se desmotivan, o en ocasiones aumentan el esfuerzo para lograr lo mismo que los demás.

2.1.4 La Motivación en el ámbito laboral.

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

La motivación laboral es una herramienta muy útil a la hora de aumentar el desempeño de los empleados ya que proporciona la posibilidad de incentivarlos a que lleven a cabo sus actividades y que además las hagan con gusto. La motivación laboral está influenciada directamente por varios factores como la personalidad, su sistema de creencias, etc. La motivación laboral dependerá de gran manera de dos factores: cómo la persona se automotive y cómo lo estimula el medio.

La motivación y la satisfacción laboral se ven reflejadas en la productividad y en la calidad de los servicios que ofrece una organización a sus clientes externos,

Es responsabilidad de la organización incrementar los factores extrínsecos que integran los sistemas de recompensa e incentivos para intentar mantener motivados a los empleados intrínsecamente, pero también es responsabilidad de los empleados desempeñar de una forma adecuada las tareas asignadas. La motivación es un tema complejo en donde se busca diagnosticar y satisfacer las necesidades económicas, emocionales y psíquicas de las personas que laboran en las organizaciones.

Robbins en 1998 (citado por Gonzáles, 2002) define a la motivación como “La voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionados por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual” (p.23).

Los tres elementos claves que el autor propone son: el esfuerzo, las metas organizacionales y las necesidades.

El elemento del esfuerzo es una medida de intensidad, cuando alguien está motivado, él o ella se dedican con firmeza a su meta, pero con altos niveles de motivación es improbable obtener resultados favorables de desempeño a menos que el esfuerzo sea canalizado en la dirección que beneficia a la organización.

El tipo de esfuerzo dirigido hacia las metas de la organización y que es consistente con esta, es el que se debería de buscar. Por tanto se debe considerar la calidad del esfuerzo como también la intensidad.

Una necesidad es un estado interno que hace que ciertos resultados parezcan atractivos; una necesidad insatisfecha crea tensión que estimula el impulso dentro del individuo, estos impulsos generan un comportamiento de búsqueda para encontrar metas particulares que sí se logran, satisfacen la necesidad y favorecerán la reducción de la tensión.

Los complejos factores que mueven a un individuo a trabajar no pueden ser reducidos a una motivación puramente económica, una afirmación de este tipo es errónea ya que las personas trabajan a pesar de tener sus necesidades económicas completamente satisfechas. Las motivaciones que llevan al hombre a trabajar abarcan recompensas sociales como la interacción social, el respeto, la aprobación, el estatus y el sentimiento de utilidad.

Si la motivación fuera simplemente económica bastaría con subir los sueldos para motivar a los empleados a subir su productividad, pero la experiencia no muestra que sea así, el trabajo proporciona una manera de satisfacer muchas necesidades y tener un rol de importancia frente a los propios ojos y frente a los demás.

Los seres humanos están obligados a adaptarse continuamente a una gran variedad de situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener un equilibrio emocional, la adaptación varía de una persona a otra y en el mismo individuo, de un momento a otro, una buena adaptación denota “salud mental”, ésta se puede describir en base a las características de las personas mentalmente sanas, unas de estas características son: a) sentirse bien consigo mismo, b) sentirse bien con respecto a los demás y c) ser capaces de enfrentar por sí mismas las exigencias de la vida.

2.2.- La productividad.

La productividad es la relación entre la cantidad de producto obtenido por un sistema productivo y los recursos utilizados para obtener dicha producción, también puede ser definida como la relación entre los resultados y el tiempo utilizado para obtenerlos, a este respecto, cuanto menor sea el tiempo que lleve obtener el resultado deseado, más productivo es el sistema.

En realidad la productividad debe ser definida como el indicador de eficiencia que relaciona la cantidad de recursos utilizados con la cantidad de producción obtenida.

La productividad evalúa la capacidad de un sistema para elaborar los productos que son requeridos y a la vez el grado en que aprovechan los recursos utilizados, es decir, el valor agregado. Una mayor productividad utilizando los mismos recursos o produciendo los mismos bienes o servicios resulta en una mayor rentabilidad para la empresa. Por ello, el Sistema de gestión de la calidad de la empresa trata de aumentar la productividad.

La productividad tiene una relación directa con la mejora continua del sistema de gestión de la calidad y gracias a este sistema de calidad se puede prevenir los defectos de calidad del producto y así mejorar los estándares de calidad de la empresa sin que lleguen al usuario final, la productividad va en relación con los estándares de producción; si se mejoran estos estándares, entonces hay un ahorro de recursos que se reflejan en el aumento de la utilidad.

2.2.1 Definición.

El desarrollo industrial, económico y social de un país depende principalmente de sus altos niveles de calidad y productividad, así como de un crecimiento continuo en estas áreas.

La palabra productividad se ha vuelto tan popular en la actualidad que es raro que no se mencione en revistas, periódicos, boletines administrativos, informes, conferencias, etc. De hecho pareciera con frecuencia que el término productividad se usa para promover un producto o servicio, tal como si fuera una herramienta de comercialización, a menudo cada individuo le da un significado diferente al concepto productividad; los economistas se centran en las inversiones y reglamentos de gobierno, los industriales se basan en los

métodos de trabajo y flujo del mismo, los psicólogos y administradores a las relaciones humanas y al diseño del trabajo.

La Productividad es la relación entre la producción de bienes, en el caso de una empresa manufacturera, o ventas en el de los servicios, y las cantidades de insumos utilizados, de esta manera, el concepto de productividad es igualmente aplicable a una empresa industrial o de servicios, a un comercio, a una industria o al agregado de la economía. Es decir, la productividad nos indica cuánto producto generan los insumos utilizados en una actividad económica. Esta medida expresada como un índice permite ver cómo ha cambiado esa relación entre productos e insumos a través del tiempo, es decir, si se ha vuelto más eficiente o no la transformación de los insumos en producto.

Si nos referimos en específico a la productividad laboral será entonces la relación entre producto e insumos laborales y su índice nos dice cómo se ha modificado con respecto a un punto en el tiempo, dicha relación.

En un sentido formal la palabra productividad se mencionó por primera vez en 1766 en un artículo escrito por Quesnay un siglo más tarde, Littre la define como “La facultad de producir”. Sin embargo, fue hasta principios del siglo XX que el término adquirió un significado más preciso, como una medida de lo bien que se han combinado y utilizado los recursos para cumplir con los objetivos específicos deseados, en el tiempo programado.

En 1950, la organización para la Cooperación Económica Europea ofreció una definición más formal de productividad: “Productividad es el cociente que resulta de dividir la producción por uno de los factores de producción, de esta manera es posible hablar de productividad de capital, de inversión, mano de obra, etc. ” (pág. 158)

Un ejemplo de productividad, es la estrategia seguida por las organizaciones en Japón, la cual se basa en la productividad como consecuencia de la búsqueda de calidad, la forma de administrar las actividades para la calidad y el uso efectivo de métodos y herramientas estadísticas para la correcta toma de decisiones en el proceso de producción, lo que redundará en mayor eficacia

El Dr. Kaoru Ishikawa¹ (1949) demostró la importancia de la calidad en la búsqueda de mejores niveles de productividad, y de la motivación por el trabajo, aun a niveles de operario y supervisor.

La productividad es el resultado que obtiene la empresa y su personal al trabajar con calidad e incluye además de las legítimas utilidades a que pueden aspirar como resultado de su esfuerzo, a un mejoramiento en sus condiciones de vida; lo que constituye la medida real de logro y el impacto que produce su operación en la sociedad a la que sirven. Con base a lo anterior, se puede considerar por productividad el beneficio integral que obtiene la empresa y su personal al satisfacer las necesidades de sus clientes y contribuir al resultado social y económico de nuestro país". (Ramírez, 2008 pág. 96)

Con el fin de medir el progreso de la productividad, generalmente se emplea el índice de productividad (p) como punto de comparación:

*Índice de productividad = 100 * (productividad observada) / estándar de productividad.*

La productividad observada es la productividad medida durante un periodo definido (día, semana, mes, año) en un sistema conocido (taller, empresa, sector económico, departamento, mano de obra, energía, país), el estándar de productividad es la productividad base o anterior que sirve de referencia.

¹ EL Dr. Kaoru Ishikawa, fue un químico industrial japonés, administrador de empresas y experto en el control de calidad, cuyo aporte fue la implementación de sistemas de calidad adecuados al valor de procesos empresariales.

2.2.2 Ciclo de productividad

Si los países quieren mejorar sus niveles de productividad y sus tasas de crecimiento, la lucha debe comenzar a nivel empresa. Para que la lucha sea efectiva, esta debe ser formal y basarse en estrategias que giren en torno a un patrón común que hoy en día se conoce como “el ciclo de productividad”, mismo que propone los siguientes pasos:

Ciclo de productividad:

1. Medición de la productividad.
2. Evaluación de la productividad.
3. Planeación de la productividad
4. Mejoramiento de la productividad.

El seguimiento de estos pasos logra el incremento sostenido de la productividad en una empresa.

Ahora, analicemos la siguiente pregunta: ¿Por qué es importante el incremento en la Productividad?

Primera respuesta: Porque la Productividad provoca una "reacción en cadena" al interior de la empresa, que abarca una mejor calidad de los productos, mejores precios, estabilidad de los empleos, permanencia de la empresa, mayores beneficios y mayor bienestar colectivo.

Segunda respuesta: Porque sólo con aumentos de Productividad puede haber crecimiento sobre bases económicas sanas.

Tercera respuesta: Porque la Productividad proporciona un margen de maniobra para que puedan haber aumentos en los Salarios sin que éstos generen efectos contraproducentes.

2.2.3 Causas que disminuyen la productividad en las empresas.

Mail (1978, citado por Sumonth,2000,p.50), expone ampliamente varias causas por las que se declina la productividad en las empresas, entre ellas:

- Falta de habilidad para medir, evaluar y administrar la productividad de los empleados.
- Premios y beneficios dados sin requerir el equivalente en productividad y contabilidad.
- Autoridad difusa e ineficiencia en organizaciones complejas, que causan retraso y tiempo perdido.
- Expansión organizacional que aminora el crecimiento de la productividad.
- Poca motivación entre un número creciente de empleados nuevos con nuevas aptitudes.
- Conflictos humanos no resueltos en el trabajo de equipo, dando por resultado una ineficiencia de la empresa.
- Procesos de trabajo muy especializados que implican monotonía y aburrimiento.
- Aumento en la demanda de tiempo de descanso que causan incumplimiento de los tiempos programados.
- Falta de habilidad por parte de los profesionistas para estar al día con la organización de su tiempo.

Es importante hacer notar que la ausencia de medición de la productividad de los empleados fuera de producción, es la primera causa de la disminución de la productividad en las empresas.

2.2.4 ¿Cómo podemos aumentar la productividad del trabajador en la tarea?

Se trata de que la tarea en sí produzca más motivación, haciendo la tarea más interesante para la persona. Se deben tener en cuenta diferentes factores puntualizados por Scheier, 1895, citado por Lazzati en el 2009 y son los siguientes:

- El equipamiento: la motivación para la tarea puede en ocasiones ser aumentada por el material facilitado para desarrollarla, esto puede explicar la atracción del voluntarios hacia cierto tipo de tareas, como por ejemplo los socorros y emergencias que requieren de un equipamiento muy especializado.
- La división y combinación de las tareas: Una tarea puede tener componentes con diferentes valores motivacionales que deben ser analizados independientemente, para tratar que los elementos positivos contrarresten los negativos.
- La arquitectura del trabajo: un trabajo adecuado debe dejar ver cuál es el objetivo final y tener cierta variedad, con la oportunidad de poder realizar trabajos complementarios más motivadores que la tarea principal. Sobre todo, en objetivos a largo plazo se deben tener previstas la consecución de objetivos parciales que puedan dar la sensación de que nos estamos acercando progresivamente al objetivo; y sobre todo, información constante y permanente sobre la calidad del trabajo realizado y sobre la consecución de los objetivos parciales.

- Las recompensas y el adecuado reconocimiento también son un importante elemento motivador. Si se adopta un sistema de incentivos este debe ser equitativo y concreto. Si los trabajadores consideran que las recompensas no son equitativas y justas pueden provocar rápidamente desmotivación en los grupos.

-El feedback sobre el trabajo desarrollado, también se configura como un importante elemento motivador, es importante conocer qué se está haciendo bien y qué se está haciendo mal, cómo se podría mejorar el rendimiento, etc. Sin duda, uno de los factores que producen más desmotivación es no conocer si se está haciendo bien o mal las cosas y si éstas son valoradas.

Factores que favorecen la motivación	Factores que dificultan la motivación
<ul style="list-style-type: none"> - Clara comprensión y conocimiento del trabajo a desarrollar. - Proporcionar recompensas y alabanzas. - Facilitar tareas que incrementan el desafío, la responsabilidad y la libertad. - Animar y favorecer la creatividad. - Involucrar a los voluntarios en la solución de los problemas. - Ayudar al desarrollo de habilidades personales. - Indicar como el trabajo de los voluntarios contribuye al logro de los objetivos de la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> -Fuerte crítica hacia el trabajo. - Escasa definición del trabajo a desarrollar y de sus objetivos. - Supervisión de las tareas no adecuada. - No dar respuesta sincera a las cuestiones planteadas. - Adoptar decisiones unilaterales. - No estar dispuesto a aceptar nuevas ideas. - Ocultar la verdad. - No dar elogios por el trabajo bien realizado. - Asignar trabajos aburridos o tediosos.

<ul style="list-style-type: none"> - Mediar en los conflictos que dificultan el desarrollo del trabajo. - Tener los medios adecuados para desarrollar las tareas eficazmente. 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta explícita de reconocimientos. - Ausencia de comunicación entre los diferentes niveles. - Sentimiento de no formar parte del equipo.
---	---

2.2.5 Técnicas de mejoramiento de la productividad

Las técnicas utilizadas en la realización de programas de mejoramiento de la productividad consisten principalmente en la recopilación de la información y el aumento de la eficacia del trabajo.

Los métodos utilizados se clasifican en dos grupos:

- El método técnico: técnicas de ingeniería y análisis económico.
- El método humano: métodos relacionados con el comportamiento.

Técnicas de ingeniería industrial y el análisis económico.

- ✓ Estudio del trabajo: Es una combinación de dos grupos de técnicas, el estudio de los métodos y la medición del trabajo mismas que se utilizan para examinar el trabajo humano e indicar los factores que influyen en la eficiencia. Normalmente se emplea con la intención de aumentar la producción de una cantidad dada de recursos con una pequeña o no ampliada inversión de capital.
- ✓ Simplificación del trabajo: Se basan en el supuesto de que quienes

realmente ejecutan una tarea son con frecuencia los que están en mejor situación de mejorarla. A menudo es preferible capacitar a los trabajadores para que piensen creativamente acerca de sus tareas y darles incentivos para que introduzcan mejoras; la simplificación del trabajo consiste en tres elementos: los principios, la modalidad y el plan de acción.

- ✓ Análisis de Pareto: A este análisis se le llama Pareto por un economista italiano que señaló el principio, a menudo llamado la regla del 80/20, de que el 80% de los resultados provenían del 20% del esfuerzo. El principio se utiliza en muchos sectores de la producción y la administración: la comercialización, el control de la calidad, el análisis de las existencias, las compras, el análisis de las ventas, los procesos de producción del desperdicio, etc.
- ✓ Método justo a tiempo (jit): Es la producción (o entrega) de los elementos necesarios en la cantidad necesaria y en el momento necesario. El principal objetivo de del método JIT es reducir los costos en el proceso de producción, mejorando de ese modo la productividad total de la organización, suprime el margen de seguridad de las grandes existencias y pone así al descubierto problemas de funcionamiento.
- ✓ Análisis costos-beneficios: Es una técnica eficaz para el mejoramiento de la producción para determinar el ratio de los beneficios de un proyecto determinado en relación con sus costos, teniendo en cuenta los beneficios y los costos que no pueden medirse directamente en unidades monetarias. Puede emplearse también para hallar un medio menos costoso de alcanzar un objetivo o una forma de obtener el mayor valor posible a partir de un gasto dado.
- ✓ La presupuestación de base cero: Es un procedimiento de actuación, planificación y presupuestación que impone a todos los gerentes la

obligación de justificar todas sus peticiones presupuestarias en detalle a partir de base cero.

Técnicas relacionadas con el comportamiento:

- ✓ Desarrollo de la organización (do): Es un proceso planificado, dirigido y sistemático, su objetivo es modificar los sistemas, la cultura y el comportamiento de una organización para mejorar su eficacia; se ocupa de los aspectos organizativos de las ciencias del comportamiento y está vinculado con el perfeccionamiento de los recursos humanos y la renovación organizativa.
- ✓ Reuniones para estimular la expresión de ideas innovadoras: Se trata de un proceso organizado de generación de ideas que evita cualquier evaluación prematura, dado que ésta frecuentemente obstaculiza la producción de buenas ideas. Se trata de un debate sin inhibiciones en una atmósfera abierta, en el que se fomentan nuevas ideas (soluciones del problema) y se promueve la intuición y el discernimiento.

2.2.6 Aspectos económicos relacionados con la productividad en México.

La problemática del empleo y productividad, es un asunto que se ha ido acentuando en México, sobre todo a partir de la adopción de las políticas económicas neoliberales, a mediados de los años 80's.

Concentrados en la economía interna, con un modelo de protección a la industria nacional y la sustitución de importaciones, la economía mexicana era básicamente endógena.

- Han transcurrido prácticamente ya tres sexenios completos en los cuales se han venido implantando las reformas solicitadas por los organismos internacionales, de los cuales México es deudor, las cuales tienen como objetivo, la construcción y reivindicación de un sistema capitalista mundial, y consiste “en la imposición de unas condiciones económicas y financieras a los países endeudados, para ajustar el comercio exterior, suprimir los desequilibrios financieros y conseguir nuevos préstamos” (Méndez, 2006). Fruto de ello, fue el ingreso al GATT y la posterior firma del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN).
- De alguna manera o de otra, al romperse el paradigma tradicional con el que se había manejado la economía mexicana, tenía que haber muchos damnificados: todos aquellos empresarios que habían crecido protegidos bajo el esquema de proteccionismo, y los trabajadores, que habían creído en que bastaba cierto grado mínimo de capacitación y mantener fidelidad en el empleo, con la finalidad de conservarlo para siempre. Y definitivamente esto no ha sido así, las grandes empresas, metidas a la “dinámica competitiva”, han hecho o intentado entre otras cosas:
 - El traslado de su producción al extranjero, en busca de mano de obra más barata.
 - El abaratamiento de la mano de obra mexicana, mediante el control de sueldos y salarios, los despidos, la búsqueda de reformas estructurales en materia laboral, que les permitan una contratación más flexible, que, aunada al desempleo y subempleo existente (excedente de trabajadores), se convierta en mano de obra muy barata
 - Que se incrementen las importaciones, con el consecuente demérito de la producción nacional, y los problemas que esto ocasiona.

Lo anterior cae en un círculo vicioso, porque infortunadamente para los mexicanos, éste no ha podido convertirse en virtuoso, sobre todo porque al tomar las decisiones de política económica, fiscal y financiera, se tiene la percepción de que no se hace desde un punto de vista sistémico, porque:

A. Si hay excedente de mano de obra, esta tiende a abaratarse, con la consecuente disminución del poder adquisitivo de los trabajadores.

B. Si los trabajadores tienen bajos ingresos, su poder adquisitivo será muy pobre, y tenderán a comprar estrictamente lo necesario.

C. Si las personas compran estrictamente lo necesario para satisfacer primordialmente sus necesidades de alimentación, salud y educación, el resto de la industria, comercio y servicios se verá afectado.

D. Si no se tiene un consumo conforme a lo esperado, las empresas se verán obligadas a reducir su producción, con el consecuente despido de mano de obra.

E. Si las empresas trasladan su producción al extranjero o se da una importación excesiva de bienes, otro bloque de personas, pasa a agruparse con los desempleados.

F. Si se incrementa el número de desempleados, la demanda agregada de bienes y servicios, necesariamente disminuye, perjudicando el consumo y por tanto el empleo de los demás.

Otro punto relevante, es el saber qué actividades económicas son las que mayormente realizan en México, y esto nos lleva a plantear la siguiente pregunta: ¿A qué actividades productivas se dedica la Población

Económicamente Activa Ocupada en México? Con base en los resultados de la Encuesta Nacional de Empleo (ENE) para el año 2014, las actividades productivas que destacan porque en ellas se registra la mayor incidencia de la Población Económicamente Activa (PEA) son, en primer término, las actividades referidas a los Servicios diversos (servicios comunales, sociales y personales; y servicios financieros, seguros y bienes inmuebles) con un 23.4%, seguidas por las actividades de la Industria Manufacturera con un 19.3% y las actividades Agropecuarias y del Comercio al menudeo que registran un 17.9% y 14.7%, respectivamente.

En el caso de las mujeres su mayor participación la realizan, por orden de importancia, en las actividades relacionadas con Servicios Diversos, Comercio al Menudeo, y Restaurantes y Hoteles; mientras que los hombres tienen mayor participación en actividades relacionadas, también por orden de importancia, con la Agricultura, Servicios Diversos y la Industria Manufacturera.

2.3.- Capital Humano

El capital humano es un término usado en ciertas teorías económicas del crecimiento para designar a un hipotético factor de producción dependiente no sólo de la cantidad, sino también de la calidad, del grado de formación y de la productividad de las personas involucradas en un proceso productivo. Mungaray (2007 pag.40).

A partir de ese uso inicialmente técnico, se ha extendido para designar el conjunto de recursos humanos que posee una empresa o institución económica, de igual manera se habla de modo informal de "mejora en el capital humano", lo que indica un aumento en el grado de destreza, experiencia o formación de las personas de una empresa.

2.3.1 Definición

El campo organizacional presenta cada vez más retos y desafíos, la época de una administración de recursos humanos basada en doctrinas estáticas y poco innovadoras han quedado atrás, el factor humano cobra cada vez más importancia en la organización moderna por lo que la gestión de los procesos que rigen su adecuada administración es digna de ser tratada con la importancia que merece.

Entre más se desarrolla la sociedad, más se requiere de personas competentes, innovadoras, capaces de enfrentar con los mejores niveles de preparación tanto técnicos como emocionales, los retos a los que se enfrentan sus organizaciones.

Una ventaja competitiva para muchas organizaciones en el mundo de hoy lo constituye el llamado capital intelectual, el nivel de conocimientos de cada trabajador, que sumados con base en el número y grado de preparación de todos los colaboradores, genera un conocimiento colectivo. Ante este panorama, la tarea de las organizaciones consiste entonces en desarrollar las competencias del factor humano bajo su responsabilidad, de modo que sea capaz de preparar a personas con habilidades, conocimientos y actitudes necesarias para enfrentar las nuevas tecnologías, los desafíos de los mercados, los recursos escasos, a la vez que va generando en ellos la satisfacción en su trabajo con la consecuente lealtad a la organización.

La empresa de hoy no es la misma de ayer, los cambios que diariamente surgen en el mundo influyen notoriamente en el diario accionar de cada empresa, con esto, cada uno de los componente debe moldearse para ajustarse óptimamente a estos cambios. Cada factor productivo debe trabajar de manera eficaz en el logro de los objetivos que estos cambios conllevan; y es aquí donde se llega a realizar el tratamiento del recurso humano como capital humano, es a este factor a quien debe considerarse de real importancia

para aumentar las capacidades y elevar las aptitudes al punto tal en que se encuentre como un factor capaz de valerse por sí mismo y entregarle lo mejor de sí a su trabajo, sintiéndose conforme con lo que realiza y con cómo es reconocido.

La gestión que comienza a realizarse ahora, ya no está basada en elementos como la tecnología y la información; sino que "la clave de una gestión acertada está en la gente que en ella participa". Gonzales (2005, pag.99)

El capital humano es el aumento en la capacidad de la producción del trabajo alcanzada con mejoras en las capacidades de trabajadores. Estas capacidades realizadas se adquieren con el entrenamiento, la educación y la experiencia. Se refiere al conocimiento práctico, las habilidades adquiridas y las capacidades aprendidas de un individuo que lo hacen potencialmente. En sentido figurado se refiere al término capital en su conexión con lo que quizá sería mejor llamada la "calidad del trabajo".

El término original se debe al economista Gary Becker quien lo utiliza como una de sus diversas propuestas para estudiar el comportamiento de los individuos de manera racional. Gary Becker en 1930 (citado por Delgado, 2010) menciona que:

En el ámbito organizacional originalmente fue acuñado para hacer una analogía ilustrativa útil entre la inversión de recursos para aumentar el stock del capital físico ordinario (herramientas, máquinas, edificios, etc.) para incrementar la productividad del trabajo y de la inversión en la educación o el entrenamiento de la mano de obra como medios alternativos de lograr el mismo objetivo general de acrecentar la productividad (p.40).

El conocimiento se puede considerar como un activo estratégico que

normalmente se encuentra en la gente (inteligencia humana), sin embargo, al conocimiento también se le encuentra en la propia organización, ya sea en el análisis de los valores, de la cultura o de los mismos procedimientos que posee. Para toda organización resulta necesario conocer los recursos y capacidades con que cuenta a fin de saber cómo emplearlos para enfrentar o superar las adversidades o bien, aprovechar las oportunidades.

Para hacer explícitas las condiciones de gestión del capital humano, es necesario determinar también las necesidades de la empresa hoy y en el futuro, lo que espera de sus trabajadores y a la vez, lo que está dispuesto a ofrecerles. (Sokey Antu, 1987 citado por Fernández, 2007).

La determinación de estas necesidades organizacionales y los beneficios hacia el personal se puede hacer de varias formas, sin embargo, una de las más importantes, es la relativa a investigar sobre los esfuerzos en materia de desarrollo del personal, de hecho, la gestión del capital humano en la organización empieza desde la contratación de los trabajadores, su integración al sistema y al ambiente laboral, su capacitación y su promoción e incentivación hacia mejores niveles en la organización.

2.3.2 Elementos del capital humano

Cada una de las dimensiones mencionadas a continuación tiene diversos aspectos operativos que requieren ser planificados y detallados. Estos se enfocan en el aspecto del desarrollo y la consecuente planificación de un plan de carrera del factor humano.

Davenport en 1986 (citado por Delgado, 2010, p.41) define al capital humano en tres elementos: capacidad, comportamiento y esfuerzo. A continuación se describen brevemente:

- La capacidad se divide en tres subcomponentes: conocimiento, habilidad y talento. El conocimiento lo representa como el contexto intelectual dentro del cual interactúa una persona, la habilidad como la familiaridad con los medios y métodos para realizar una determinada tarea. Abarca desde las habilidades físicas hasta un aprendizaje especializado, el talento lo define como la facultad innata para realizar una tarea específica, es sinónimo de actitud.
- El comportamiento es la forma de manifestar la conducta de los valores éticos, creencias y relaciones ante el mundo, el comportamiento combina respuestas inherentes adquiridas con situaciones y estímulos situacionales
- El esfuerzo es la aplicación consciente de los recursos mentales y físicos a un fin concreto, promueve tanto la habilidad como el conocimiento y el talento.

Este autor establece cuatro categorías de factores necesarios para el desarrollo del factor humano:

- ❖ Satisfacción intrínseca, los cuales son factores inherentes al empleo y sus tareas, en donde se incluyen: reto del trabajo, interés en el mismo, uso de creatividad y aspectos agradables de la interacción social.
- ❖ Reconocimiento de logros, el cual incluye: respeto de por parte de los compañeros, experimentar la estima y aunque también puede provenir de fuentes externas.
- ❖ Oportunidad de desarrollo, lo que incluye: oportunidades de aprender,

desarrollarse y progresar en la propia organización.

- ❖ Recompensas económicas, lo que comprende: compensaciones y beneficios, en especial relacionados a la productividad.

2.3.3 Desarrollo del conocimiento en el capital humano

El capital humano constituye actualmente un factor que agrega valor a las organizaciones, este valor se hace aún más relevante cuando el conocimiento se coloca en función del logro de los objetivos de la organización.

El capital humano depende en gran medida de la capacidad que tengan las organizaciones para aprovechar y desarrollar el conocimiento. El proceso idóneo para perfeccionar los conocimientos y desarrollar el capital humano es justamente el de capacitación y desarrollo de personal.

El conocimiento adquiere una poderosa importancia en relación con la competitividad de las organizaciones, este conocimiento no sólo se encuentra en la mente de las personas, sino también en los procedimientos establecidos en documentos, en las rutinas y prácticas organizacionales. De acuerdo con Nonaka y Takeuchi (1985, citado por Guillen, 2000) "La creación de conocimiento organizacional debe entenderse como la capacidad orgánica para generar nuevos conocimientos, diseminarlos entre los miembros de una organización y materializarlos en productos, servicios y sistema" (pág.130).

Existen diversas propuestas en cuanto a los elementos del conocimiento organizacional, una de las más aceptadas propone que el conocimiento puede tener una regresión a la información y a la vez ésta a los datos.

A continuación se muestra un esquema sobre la postura más aceptada sobre el conocimiento organizacional:

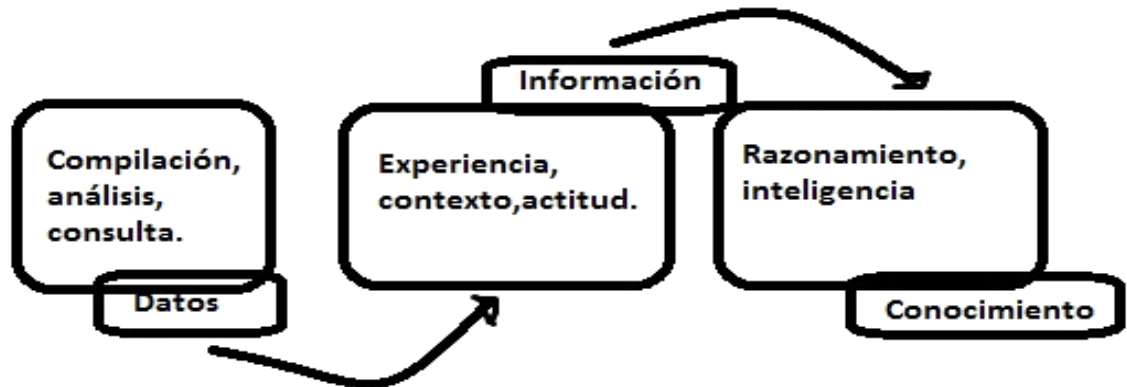


fig. 1 Proceso de conocimiento del ser humano. Ramírez R. (2008). La motivación laboral, factor fundamental para el logro de objetivos organizacionales.

Con base en esta postura, se define a los datos como meramente descriptivos, no incluyen interpretaciones ni opiniones y en ocasiones sólo abarcan una parte de la realidad. La información se organiza de cierta manera siguiendo un propósito, es decir, los datos se pueden convertir en información cuando el que los crea, les agrega algún significado (fig.1).

El conocimiento viene a ser un proceso de avance a partir de los conceptos anteriores, es estructurar la información, los datos con experiencias y valores. En el campo de la administración de personal se encuentran muchos ejemplos, se pueden tomar datos como los índices de rotación de personal, el número de ingresos por año, la cantidad de cursos impartidos, entre otros; todos estos datos pueden transformarse en conocimiento organizacional, conforme se van estructurando en documentos, valorándose con la experiencia y complementándose con los datos de la propia cultura.

El conocimiento se divide a la vez en dos dimensiones: tácito y explícito. El primero, conocimiento tácito, no se encuentra registrado en ningún medio, se obtiene de manera práctica y sólo se puede transmitir o recibir mediante la consulta directa al poseedor de este tipo de conocimiento. Es el tipo de conocimiento que depende de las características de una persona y de sus experiencias, se puede transmitir mediante el contacto directo con el individuo o a través de la observación, ejemplos de este conocimiento en la vida práctica se pueden encontrar en las personas que saben manejar una bicicleta o en el cocinero o ama de casa que tiene sazón para preparar sus platillos.

El conocimiento explícito, es aquel que se exterioriza, puede encontrarse en diferentes medios, se puede transmitir mediante diversos documentos, bases de datos, etcétera.

Ensamblar un equipo o aprender a manejar un teléfono celular, pueden ser ejemplos de este tipo de conocimiento. Ambos se pueden combinar y de hecho el que se pueda convertir un tipo de conocimiento en otro es lo que se considera la base para la creación del conocimiento organizacional.

Como puede observarse en la siguiente figura sobre este ciclo, de acuerdo con Nonaka y Takeuchi (1985, citado por Guillen, 2000 pag.130), en el proceso de socialización, los trabajadores comparten sus conocimientos resultado de sus experiencias, de sus habilidades y hasta de la creatividad que han puesto en desarrollar cierto tipo de aptitudes, recuérdese que este tipo de conocimiento es el que está dentro de cada una de las personas.

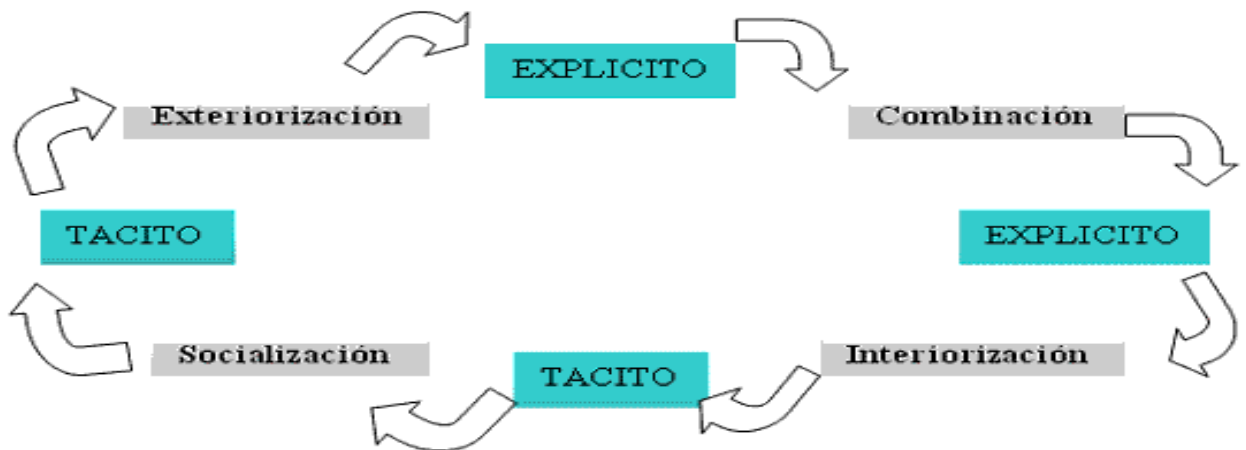


fig. 2 Ciclo de adquisición del conocimiento

En el proceso de lo que denominan exteriorización, el conocimiento tácito se convierte en explícito, las personas comparten con otros su conocimiento a través de diferentes maneras que permitan a quienes reciben el conocimiento, entenderlo y utilizarlo. Después hay una fase de combinación en la que como se observa, el conocimiento va de explícito a explícito, pudiera no quedar claro solo al ver la imagen, sin embargo, lo que se pretende representar es la transformación de un conocimiento a otro más complejo, donde las personas no solo escuchan conceptos o reproducen modelos, sino que gracias al intercambio de correos electrónicos, juntas, conversaciones, se sistematizan los conceptos. Al pasar a un proceso de interiorización, de nuevo la persona que recibe el conocimiento aporta algo de sus vivencias o experiencia y se vuelve tácito.

Como puede suponerse, la parte medular de estos conceptos en relación a las organizaciones, radica en que el éxito en ellas dependerá en una gran medida de su capacidad para convertir el conocimiento tácito que se encuentra en sus colaboradores y convertirlo en explícito. Si el tema es el desarrollo del capital humano, se debe entonces gestionar adecuadamente el conocimiento a fin de

producir conocimientos y habilidades tanto en los individuos como en el ámbito organizacional, de ahí que la determinación de necesidades de capacitación, deba incluir este último aspecto.

2.3.4 El valor del talento para el futuro de las organizaciones.

El Diccionario de la Real Academia Española define el talento como la aptitud o capacidad para el desempeño o ejercicio de una ocupación, si se analiza esta definición cuidadosamente, se observará que aparentemente todas las personas son talentosas, no importa si se tiene mucha o poca capacidad.

El concepto de talento se puede restringir si se observa desde el punto de vista del desarrollo de competencias, considerando así talentosas a las personas capaces de desempeñarse de manera sobresaliente en la función que tienen asignada.

Es conocida una frase de Bill Gates fundador de Microsoft "si 20 personas concretas dejaran Microsoft, la empresa quebraría".

El pensamiento al que esta frase nos lleva es considerar al talento humano como la ventaja competitiva para muchas organizaciones. Muchas empresas e instituciones se encuentran inmersas en una lucha por el talento porque saben que en ello puede radicar su liderazgo en el futuro.

Algunos teóricos coinciden en afirmar que en un futuro próximo, quienes girarán alrededor de las personas talentosas serán las organizaciones y no al contrario. Si esta fuese la situación en un momento dado, lo que debe preocupar hoy a las organizaciones es tratar de conservar al talento, y una de las estrategias diseñadas para ello es justo el preocuparse e invertir en el desarrollo de su personal.

Las organizaciones deben llevar a cabo acciones que desarrollen a la gente y no necesariamente a través de cursos directos, más adelante veremos que hay muchas maneras de capacitarse, aquí se establecen como importantes las siguientes:

- ⌚ Permitir un libre flujo de información hacia los trabajadores.
- ⌚ Practicar una comunicación abierta y participativa.
- ⌚ Estimular a los colaboradores a compartir sus conocimientos.
- ⌚ Establecer sistemas de rotación de personal que permitan a los trabajadores desempeñar varios puestos que favorezcan su desarrollo profesional.

Después de llevar acabo los puntos anteriores los empleados empezaran a desarrollar diferentes habilidades y aptitudes, los cuales ayudaran en el proceso de cambio de trabajador profesional a trabajador con talento.

A continuación se esquematiza las características que debe tener un empleado talentoso dentro de una empresa:

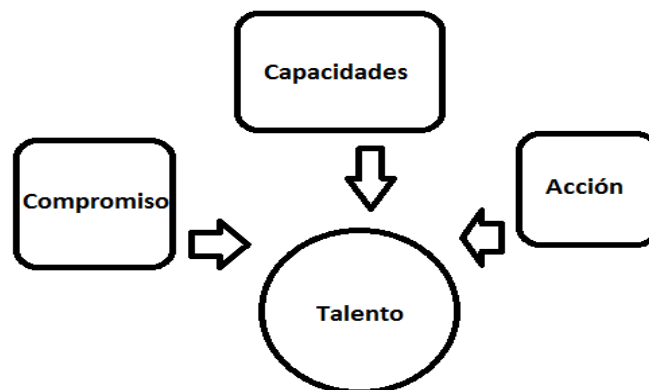


fig.3 Características de una personal con talento.

En la medida en que las organizaciones traten de fomentar los aspectos señalados anteriormente, los trabajadores desarrollarán también actitudes y aptitudes acordes con las nuevas demandas, esto implica el desarrollo de un sentido de compromiso y lealtad a la organización que a la larga se manifestará como permanencia de aquellos que no sólo aportan su talento, sino que apoyan al desarrollo de los demás empleados.

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

3.1.-Enfoque de investigación.

En esta investigación se usó el enfoque cuantitativos, ya que de acuerdo con los investigadores Hurtado y Toro en 1998, cuantitativo tiene:

...una concepción lineal, es decir que haya claridad entre los elementos que conforman el problema, que tenga definición, limitarlos y saber con exactitud donde se inicia el problema, también le es importante saber qué tipo de incidencia existe entre sus elementos (pag.148)

3.2.-Tipo de estudio.

Se decidió hacer un estudio, cuasi-experimental, que de acuerdo con Pedhazur y Schmelkin en 1991, este estudio es definido como:

... una investigación que posee todos los elementos de un experimento, excepto que los sujetos no se asignan aleatoriamente a los grupos. En ausencia de aleatorización, el investigador se enfrenta con la tarea de identificar y separar los efectos de los tratamientos del resto de factores que afectan a la variable dependiente (p. 277).

3.3.- Diseño cuasi-experimental.

Se siguió un diseño cuasi experimental con pre-prueba, tratamiento y pos-prueba.

En dónde:

La Pre prueba consistió en medir el Rendimiento laboral por reportes mensuales de número de obras.

El Experimento consistió en: Curso- Taller: “motivándome para alcanzar el éxito”

Y la Post prueba consistió en medir el Rendimiento laboral por reportes mensuales de número de obras.

El diseño tendría un esquema como el que sigue:

$O_1 \times O_2$

3.4.- Población.

Personal de la constructora Constprover, la cual abrió sus puertas el año 2012, en la ciudad de Coatzacoalcos, Veracruz, localizada en la calle Miguel Hidalgo No1405-2 en la colonia María de la Piedad.

La empresa tiene como objetivo satisfacer los requerimientos y necesidades de sus clientes y prestar servicios eficientes y de alta calidad. En ese mismo año de su inauguración se formó una alianza con el ayuntamiento de Coatzacoalcos ofreciendo sus servicios a la comunidad en el mejoramiento de calles, parques, drenajes, mantenimiento de escuelas, impermeabilización de casas y otros servicios que la empresa maneja. Al tener este gran proyecto la empresa formó una misión, la cual es: “Brindar un excelente y oportuno servicio a todos sus requerimientos, ya que cuentan con un equipo humano, eficiente y capacitado. Todo esto respalda a la empresa como una empresa de calidad y responsabilidad.

La empresa cuenta con alrededor de 30 trabajadores, 24 de ellos se encuentran en el área de campo y 6 en el área administrativa. El Lic. José Mario Bustamante es el gerente de esta gran empresa que junto con su gran equipo de colaboradores han llevado a un nivel de excelencia a la empresa.

La empresa ha tenido tanto éxito que ha generado convenios con diferentes empresas dentro y fuera la ciudad, haciendo que genere una visión, la cual es: “Convertirnos en la mejor y más eficiente empresa, liderando el mercado por medio de la responsabilidad y eficiencia, cumpliendo a tiempo con todos y cada uno de los trabajos encomendados, lograr que todo nuestro personal se sienta motivado y orgulloso de pertenecer a nuestra organización, fomentando el control y la calidad en el servicio, buscando siempre dar más de sí mismos y con esto lograr la satisfacción del cliente”.

Actualmente la constructora está teniendo deficiencias, ya que al no tener estrategias de motivación al personal como consecuencia están teniendo una disminución en la productividad. Anteriormente la producción era de nueve contratos mensuales en el cual se realizaban diversas actividades como pavimentaciones de calles, impermeabilizaciones, mantenimiento de

escuelas, parques etc., construcciones de casas, escuelas, etc., saneamiento y rehabilitación de drenajes, etc. apoyo a la comunidad rural y campañas para niños y adultos en la que se realizan diferentes actividades beneficiando a estos, actualmente la producción bajó a 5 o 7 contratos mensuales dando como resultado un menor ingreso monetario a la empresa.

3.4.1.-Muestra.

La muestra que se seleccionó fue al personal de oficina, siendo seis mujeres entre 26 y 32 años. Son residentes en la ciudad de Coatzacoalcos, una se encuentran casadas con hijos y otra vive sola con su hijo ya que es divorciada, tres viven en unión libre con sus parejas y una no se encuentra en una relación y vive con sus padres. Cuentan con un nivel socio económico medio y todos cuentan con todo los servicios públicos. Todas cuentan con una licenciatura, tres con una carrera técnica y una se encuentra cursando una maestría en línea. Una trabaja los fines de semana para mayor ingreso económico.

El muestreo que se usó fue el llamado por conveniencia, el cual, según Pimienta en el 2000: “busca obtener una muestra de elementos convenientes. La selección de las unidades de muestra se deja principalmente al entrevistador, se selecciona a los participantes porque se encuentran en el lugar adecuado en el momento oportuno” (p.263).

3.4.2.- Instrumento de recolección de datos

El instrumento que se creó el “Formato de análisis de rendimiento laboral” con la finalidad de registrar todos los trabajos realizados, pendientes de realizar, fuera de tiempo, con urgencia y terminados durante el mes, ya que la empresa mensualmente tiene de 6 a 9 contratos los cuales unos se manejan con

prioridad ya que el plazo de entrega es corto y otros pueden varían en la fecha de finalización. Con este instrumento se facilita el poder medir la productividad de los empleados del área administrativa así como la organización de los trabajos para poder llevarlos a cabo en el tiempo establecido y poder generar mayores ingresos a la empresa dejando a los clientes satisfechos con su servicio, etc.

Fue empleado en los meses: Septiembre, Octubre, Noviembre y Diciembre del año 2014 recogiendo los datos de la pre-prueba y en el año 2015 en los meses de Enero, Febrero, Marzo y Abril se recogieron los datos de la post- prueba.

Si desea ver el formato, vaya al anexo número uno.

CAPÍTULO I V: ANÁLISIS DE LOS DATOS

En los últimos 9 meses la Constructora Constprover S.A. de C.V. está teniendo deficiencias respecto a la organización en el área administrativa y por consecuencia esto genera una baja productividad. Los contratos mensuales que se realizan abarcan diversas actividades, como pavimentaciones de calles, impermeabilizaciones, mantenimiento de escuelas, parques etc., construcciones de casas, escuelas, etc., saneamiento y rehabilitación de drenajes, apoyo a la comunidad rural y campañas para niños y adultos realizando diferentes actividades en el beneficio de estos.

A continuación mostraremos unas graficas de los meses de Septiembre, Octubre, Noviembre y Diciembre previos al tratamiento experimental, en las cuales se puede apreciar la baja productividad de la empresa.

A continuación las gráficas que ilustran el desempeño de los empleados antes del tratamiento experimental.

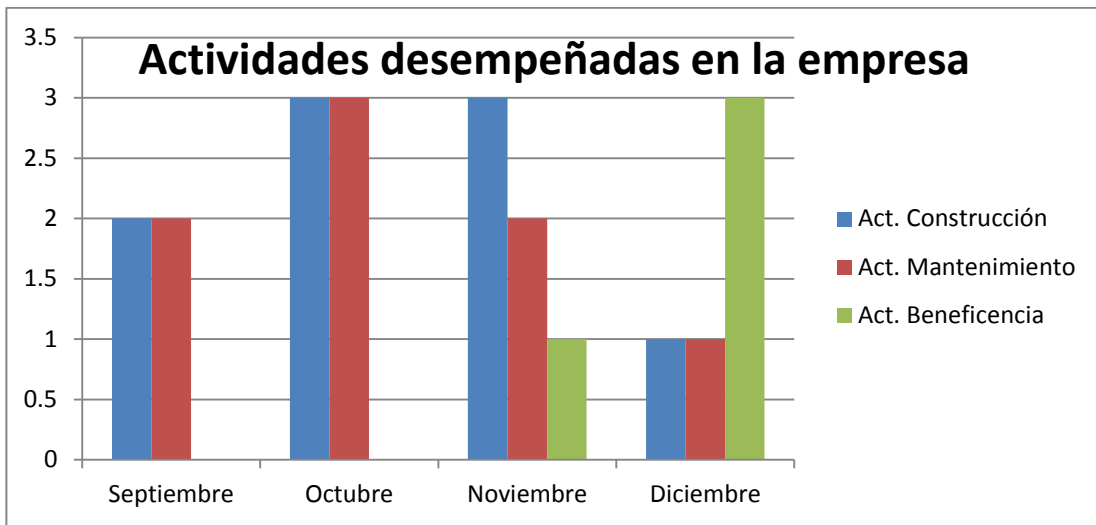


Fig. 4 Esta grafica muestra las actividades que se realizaron en la empresa durante cuatro meses. Podemos notar que en el mes de diciembre se realizó una actividad de construcción, una de mantenimiento y tres actividades de beneficencia, siendo este el mes más significativo de la empresa.

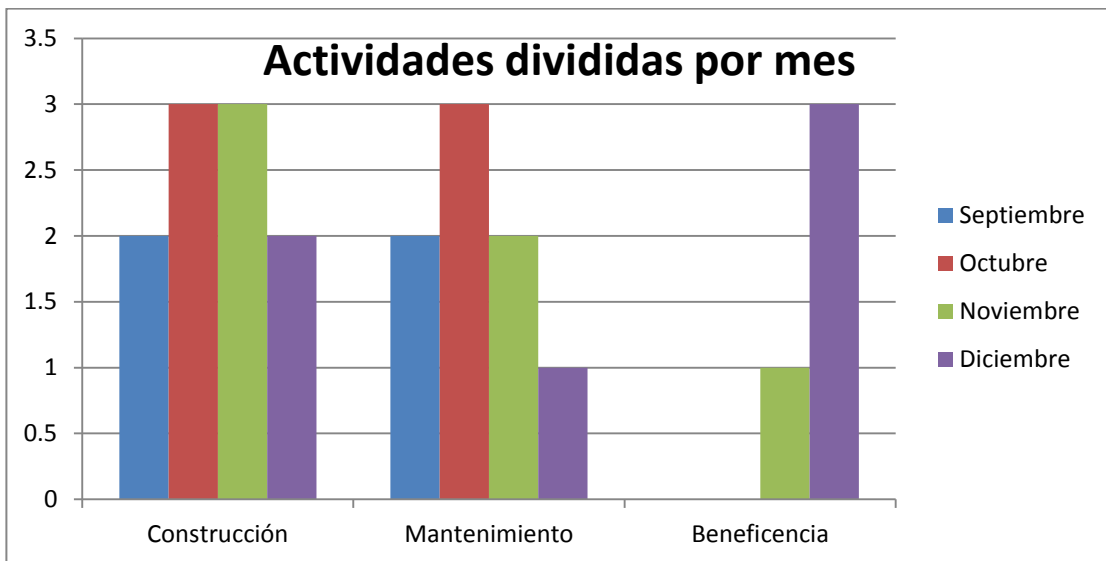


Fig. 5 Esta grafica refleja la frecuencia de las actividades que se realizan al mes, de acuerdo a las actividades que maneja la empresa y estas son tres: de construcción, de mantenimiento y beneficencia. Como se nota en la gráfica la actividad de construcción y mantenimiento, son las más desempeñadas en dicha empresa.

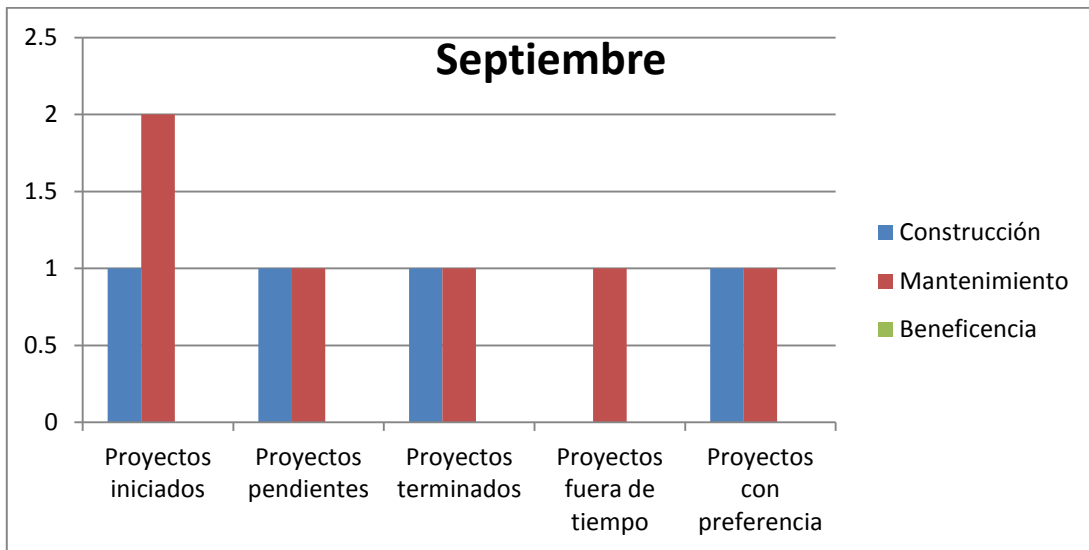


Fig. 6 En el mes de septiembre la empresa tuvo más proyectos relacionados al mantenimiento de varias áreas, como las escuelas, jardines, servicios públicos y casas. Siendo la categoría de beneficencia la que no tuvo ningún proyecto a realizar en este mes.

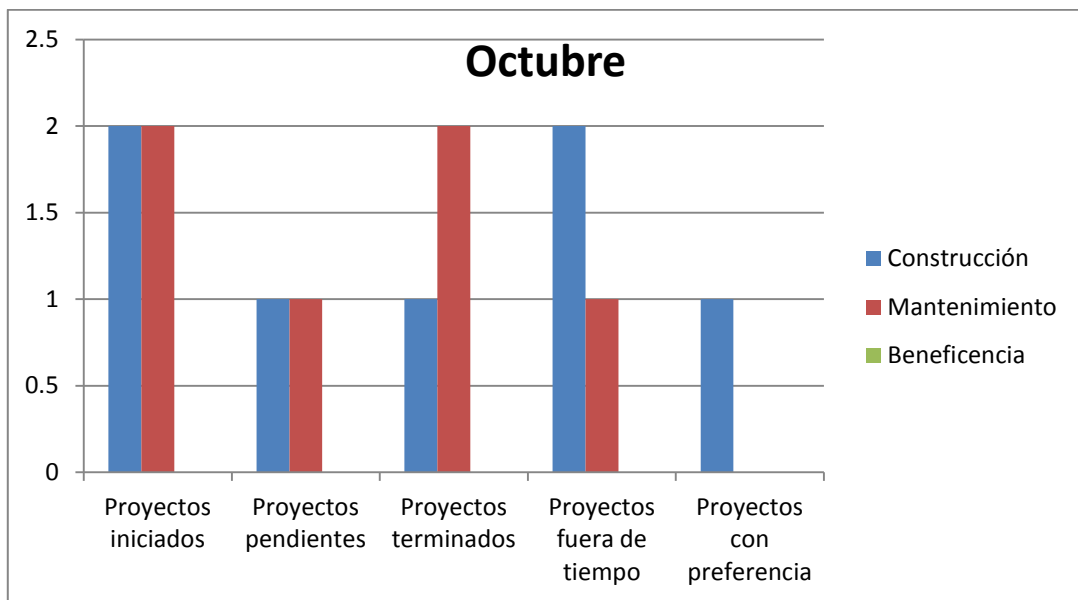


Fig. 7 En el mes de octubre las categorías de mantenimiento y construcción fueron muy solicitadas en la empresa para realizar diferentes actividades como construcciones de obras negras, mantenimiento de pintura a escuelas y parques infantiles.

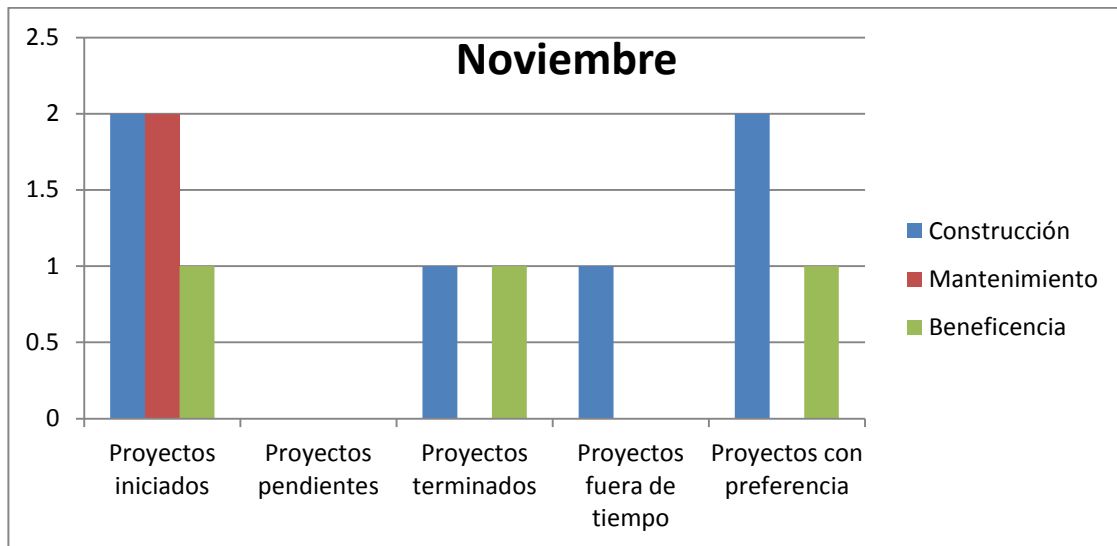


Fig. 8 En el mes de noviembre las actividades de beneficencia empezaron a ser solicitadas ya que la comunidad empezó a sufrir estragos por falta de un recurso vital y la empresa comenzó su labor caritativa hacia la gente que necesitara dicho recurso. Se puede observar que tres proyectos fueron iniciados pero solo dos se terminaron siendo la categoría de construcción y beneficencia.

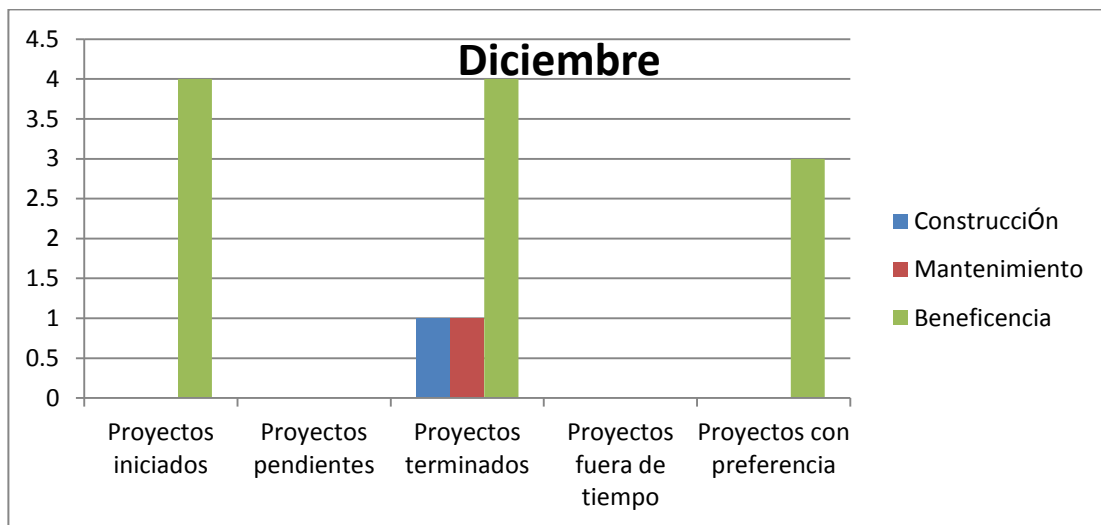


Fig. 9 En el mes de diciembre la categoría de beneficencia fue la que sobresalió ya que siendo un mes solidario la empresa realizó muchas actividades recreativas para la comunidad para el apoyo de personas de bajos recursos. Dentro de las actividades que se realizaron fueron: carrera del pavo, juguetón, ropatón, entrega de despensas, etc.

3.5.1.- Recolección de datos después de la aplicación del curso – taller.

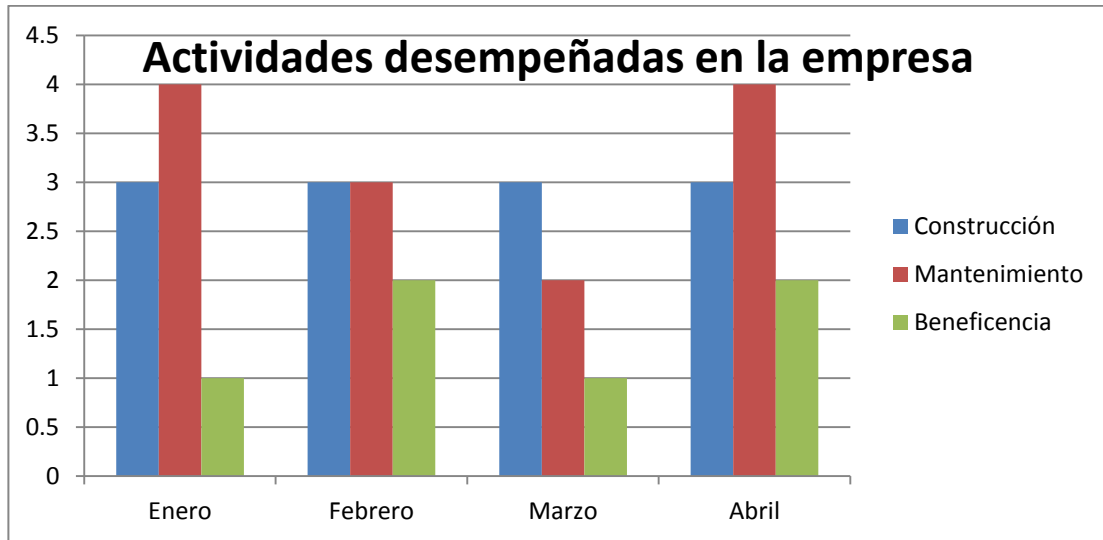


Fig.10 Como se puede observar después de la aplicación del curso-taller la empresa tuvo más actividades a realizar dentro de sus actividades, así como un incremento en la productividad de sus empleados.

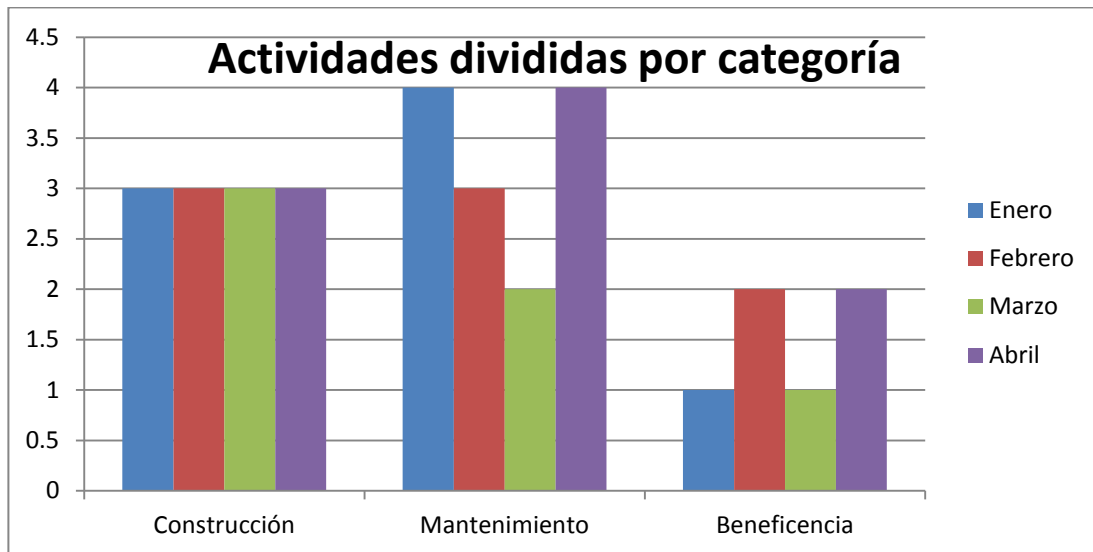


Fig. 11 La actividad de mantenimiento y construcción fueron de las más solicitadas a la empresa, siendo ésta la de mayor producción mientras que la de construcción se mantuvo dentro del mismo nivel que durante los cuatro meses.

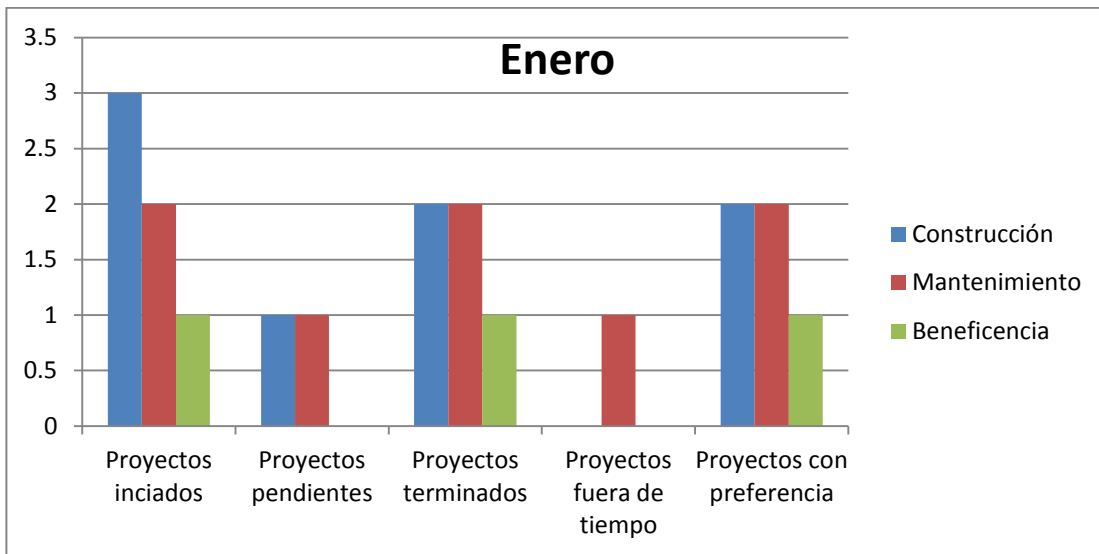


Fig. 12 En el mes de enero los proyectos iniciados fueron tres, las cuales se lograron terminar en el mismo mes. En Enero las tres actividades fueron solicitadas teniendo un éxito, ya que las tres que se terminaron eran proyectos con preferencia.

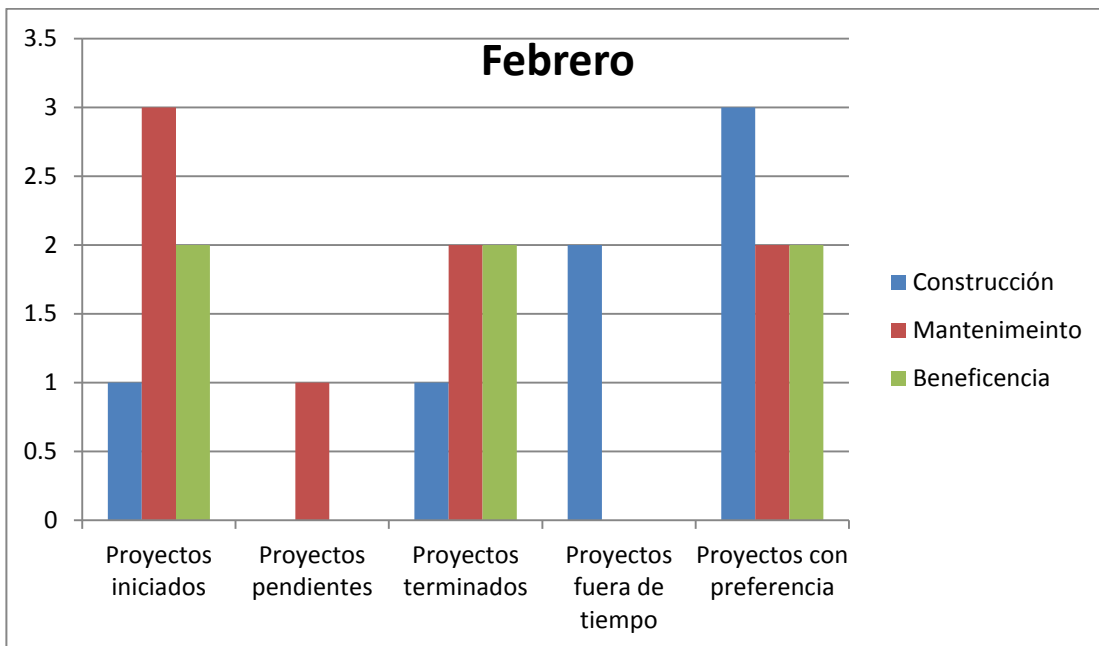


Fig. 13 en el mes de febrero se puede observar que la categoría de mantenimiento y beneficencia se encuentran casi dentro de los mismos niveles teniendo como diferencia un proyecto, los cuales los restantes fueron cumplidos en tiempo y forma.

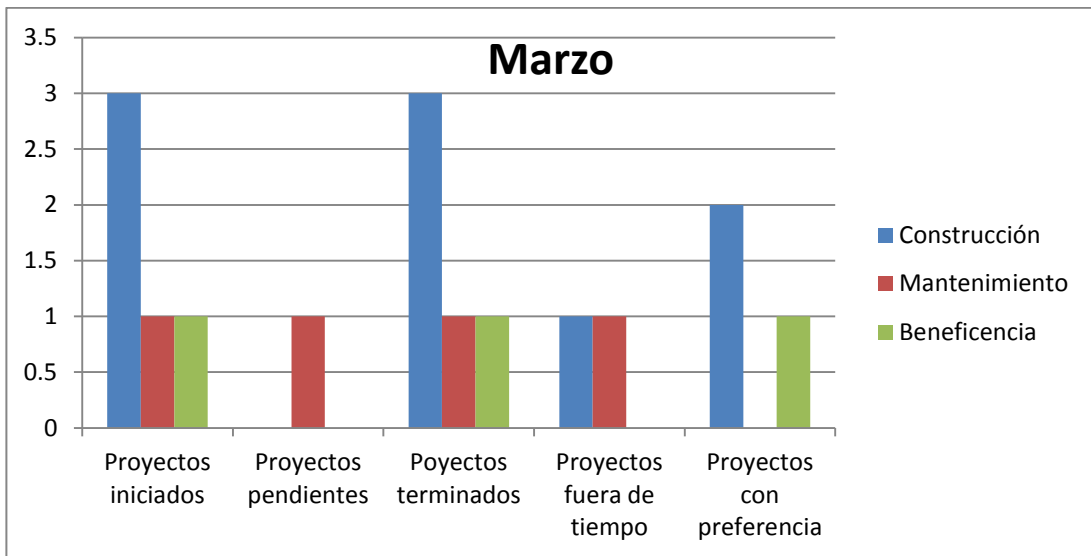


Fig. 14 En el mes de marzo los proyectos de construcción fueron los más sobresalientes y también fueron los que se terminaron a tiempo.

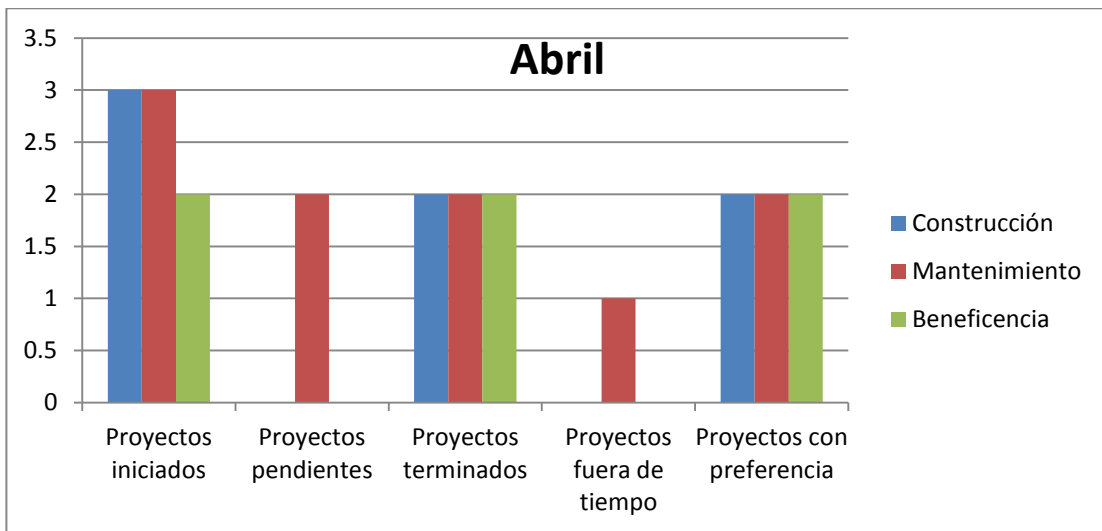


Fig. 15 En el mes de abril se terminaron la mayoría de los proyectos iniciados, teniendo como pendiente y fuera de tiempo proyectos del área de mantenimiento, los proyectos de beneficencia se terminaron en tiempo y forma.

4.1.-Análisis comparativo de la pre-prueba y pos- prueba.

En los meses de Septiembre, Octubre, Noviembre y Diciembre del año 2014 a la Constructora Constprover S.A. de C.V., a los empleados del área administrativa se les aplicó una pre-prueba para medir la productividad que estaban teniendo, ya que se estaba observando un menor ingreso económico para la empresa.

Los resultados obtenidos fueron una deficiencia respecto a la organización, implementación y realización de proyectos a realizar durante un tiempo determinado.

Los contratos mensuales que se realizan abarcan diversas actividades, tales como: pavimentaciones de calles, impermeabilizaciones, mantenimiento de escuelas, parques etc., construcciones de casas, escuelas, etc., saneamiento y rehabilitación de drenajes, apoyo a la comunidad rural para niños y adultos realizando diferentes actividades para el beneficio de estos.

Durante el análisis de los cuatro meses se observó que la actividad de construcción fue la más solicitada teniendo diversos proyectos a realizar.

En el mes de Septiembre la actividad de construcción sobresalió teniendo como inicio dos proyectos los cuales se terminó uno, se puso en pendiente uno, se inició fuera de tiempo uno y el proyecto con preferencia solo fue uno.

En Octubre la actividad de mantenimiento tuvo dos proyectos, siendo la más solicitada; de los cuales se puso en pendiente uno, se inició fuera de tiempo el otro y ambos tenían un nivel de urgencia.

En Noviembre la actividad de construcción volvió a ser la de más auge, teniendo como inicio dos contratos; terminaron uno, se inició fuera de tiempo el otro y ambos proyectos era de preferencia, de los cuales solo terminado uno.

En el último mes del año los proyectos que se iniciaron fueron cuatro, todos fueron actividades de beneficiencia, los cuales se terminaron en tiempo y forma, teniendo como preferencia tres. En este mes la empresa cumplió con el objetivo establecido teniendo una excelente productividad.

En el mes de Diciembre a los trabajadores del área administrativa de la empresa Constructora Constprover S.A. de C.V. se les aplicó un curso – taller denominado “Motivándome para alcanzar el éxito”, el cual tenía como objetivo proporcionar las herramientas necesarias para alcanzar el éxito personal, así como analizar los principales obstáculos, convertirlos en oportunidades para lograr una superación personal y una automotivación.

El taller generó el efecto deseado, puesto que se nota una mayor productividad en la empresa, así como un mayor ingreso económico para la empresa, ya que se cumplieron los proyectos en tiempo y forma.

En los meses de Enero, Febrero, Marzo y Abril de este mismo año a la constructora Constprover S.A. de C.V. se le aplicó una post-prueba para observar la mejora que obtuvieron los empleados del depto. Administrativo.

El comportamiento mensual se detalla enseguida:

Durante el análisis de los cuatro meses se observó que la actividad de mantenimiento y construcción fueron las más solicitadas, teniendo diversos proyectos a realizar durante estos meses.

En el mes de Enero la actividad de construcción inició tres proyectos poniendo en pendiente uno, terminando dos y teniendo como preferente dos; los cuales fueron terminados en el tiempo establecido.

En febrero la categoría de mantenimiento inicio con tres proyectos, puso en pendiente uno, terminaron dos y teniendo como preferencia dos, como se

puede notar los proyectos fueron cumplidos en el plazo que se estableció dejando a los clientes satisfechos.

En el mes de marzo la categoría de construcción inició tres proyectos, el cual uno inicio fuera de tiempo, pero lograron finalizar los tres proyectos, teniendo como prioridad dos, los cuales se cumplieron en tiempo y forma.

En el mes de abril la actividad de mantenimiento volvió a ser la más solicitada, iniciando con tres proyectos, poniendo en pendiente uno, el cual uno inicio fuera de tiempo, pero llegaron a terminar los tres proyectos, ya que estos contaban con mucha preferencia.

Como se pudo analizar después de que el capital humano tomara el curso-taller, se observa una mejora en el rendimiento laboral, ya que los contratos fueron en aumento y además los proyectos se terminaron en tiempo y forma.

El área administrativa tuvo un aumento de producción lo que generó la fluidez necesaria a los trabajadores del área de campo, para que realizan adecuadamente sus actividades.

Aunque en los últimos cuatro meses la casilla de proyectos pendientes e iniciados fuera de tiempo siguió apareciendo, los proyectos que se iniciaron y tuvieron preferencia lograron terminarse en el tiempo establecido, generando una satisfacción a los clientes; ya que se cumplió con el plazo que se había establecido.

CAPÍTULO V: CONCLUSIÓN

En la actualidad uno de los problemas más urgentes que encaran las empresas modernas es encontrar la manera de motivar al personal para que pongan más empeño en sus labores y aumentar la producción e interés en el trabajo.

Los gerentes por definición trabajan con personas y se sirven de ellas, pero estas relaciones son complejas y algunas veces las motivaciones no siempre serán fáciles de descubrir. Es por eso que existen muchas teorías acerca de la motivación en la que se sugiere a los gerentes qué deberían de hacer para lograr un desempeño satisfactorio de parte de sus subalternos.

El autor Stephen (1999) expresa que existen directivos que aún no valoran la importancia de contar con un recurso humano motivado, cómodo y capaz de crear nuevas ideas, lo que aporta valor agregado a las labores diarias, o sencillamente que trabajen en pro de los objetivos y metas de las organizaciones a la que pertenecen. Muchas empresas no toman como ventaja los cursos de capacitación ya que no creen que estos puedan favorecer a sus empleados o los creen innecesarios para la mayor producción de la empresa y además lo consideran un desembolso, que se pueden ahorrar.

Es importe considerar que en el ámbito laboral muchos gerentes tienen un concepto erróneo de cómo motivar a sus empleados, creen que con el imponer autoridad de una manera firme, los empleados trabajarán más, o peor aún amenazarlos con despedirlos si ya no generan bienes a la empresa.

El autor Schultz (1995) explica que se han hechos progresos muy importantes en las técnicas de reclutamiento, selección, asignación y capacitación de empleados, pero ninguna de las actuales logrará la calidad del trabajo, a

menos que la persona está motivada para rendir su máximo esfuerzo posible. Esto quiere decir que al no tener al personal motivado en la forma adecuada el cliente (interno o externo) sufre las consecuencias de empleados insatisfechos pues su producción es baja u ofrecen servicios de baja calidad.

Anteriormente se creía que la solución del problema de motivación era sencilla, para motivar a los empleados bastaba con incrementarles el sueldo. En aquellos tiempos tuvo gozo de aceptación, pero en la actualidad ya no es suficiente, debido a que existe en las personas el impulso de cumplir con otras necesidades de satisfacción.

La nueva generación de empleados exige trabajos más interesantes, conocimientos nuevos, actualizaciones referentes a nuevas estrategias de trabajo, nuevas habilidades laborales, capacitaciones, etc., que satisfagan sus necesidades más profundas, las cuales no siempre se refieren al bienestar económico.

Durante la presente investigación, al inicio se planteó la siguiente hipótesis: El Curso- Taller de Motivación Laboral: “Motivándome para alcanzar el éxito” aumenta la productividad en los trabajadores de la constructora Constprover S.A de C.V., el objetivo general de investigación se planteó de la siguiente manera: Demostrar que el Curso-Taller “Motivándome para alcanzar el éxito” aumenta lo productividad en los empleados de Constprover S.A de C.V.,

A partir del análisis de los resultados se concluye que el curso- taller generó una mayor motivación en los empleados del área administrativa viéndose reflejada en la producción de la empresa y ayudando a la realización de sus roles mediante técnicas, recomendaciones, consejos, etc., que facilitan el día al día, ya que se les mostraron unas estrategia de organización para realizar sus actividades tanto laborales como cotidianas, siendo esto de un gran éxito para la empresa.

Se pudo observar como al principio en la pre- prueba, la empresa tenía problemas en la realización de sus proyectos, ya que no iniciaban a tiempo, ponían en pendiente proyectos por falta de personal o no llegaban a concluirlos, afectando a los clientes ya que en todo se establecía un tiempo aproximado para realizarlos. Ésta falta de organización generaba una baja productividad de los empleados, lo que repercutía en que la empresa haciendo tuviera bajos ingresos económicos.

La problemática se generaba desde el área administrativa ya que no tenían una buena organización referente a sus roles laborales generando repercusiones en el área de trabajo de campo. El curso taller se enfocó al área problemática, ya que ahí se generaba la desorganización repercutiendo a las demás áreas.

Después de la aplicación del curso-taller: “Motivándome para alcanzar el éxito” se esperaron los tres meses siguientes al taller para recoger los resultados de la pos- prueba.

Al realizar la evaluación de resultados se pudo notar que el área administrativa tuvo mejoría, ya que sus roles se establecieron claramente, generando una mayor productividad en la realización al inicio de contratos en el momento adecuado y finalizándolos en el lapso de tiempo establecido. Aunque la categoría de pendiente siguió apareciendo estos fueron bajando, siendo que si se ponían en pendiente era porque había contratos con mayor prioridad. Los contratos con un peso mayor eran atendidos primero y terminados para la satisfacción del cliente y de la empresa.

Como se pudo analizar en el comparativo de pre- prueba y post- prueba, la motivación juega un papel muy importante ya que contribuye al grado de compromiso de una persona, incluye factores que ocasionan, canalizan y sustentan la conducta en su sentido particular y como equipo de trabajo.

La motivación es una de las tareas administrativas más simples, pero al mismo tiempo una de las más importantes, es simple por que las personas se sienten básicamente motivadas o impulsadas a comportarse de forma tal que les produzca recompensas, y es importante atender porque se refiere al comportamiento que es causado por necesidades dentro del individuo, y es necesario identificar y satisfacer esas necesidades.

El diseño de estrategias motivacionales dentro del ámbito laboral fue muy benéfico, ya que se atendió “primero lo primero”, de acuerdo con el orden de importancia, uno por uno y de acuerdo a las necesidades existentes. La empresa alcanzó un mayor nivel de productividad generando un ambiente propicio para mantener la motivación dentro del área administrativa.

Derivado de esta investigación de campo se desprenden las siguientes recomendaciones:

A los gerentes de empresas

- La involucración del gerente a cargo de la empresa en la realización de las actividades de su personal, ya que al estar más involucrado podrá corregir las conductas erróneas y retroalimentarlas, implementando técnicas motivaciones para mejorar la conducta de los trabajadores obteniendo un mayor resultado.
- El gerente debe de tener más relación interpersonal con sus subordinados, ya que al estar el enterado de las desconformidades, inquietudes y sugerencias podrá tomar las medidas necesarias antes de que surja un problema de productividad.

Al jefe de departamento de recursos humanos

- Se sugiere la implementación de cursos de capacitación para el personal que labora en la empresa, cada capacitación debe ir enfocada referente al rol que cumplan y cargos que tengan.
- La implementación de cursos de desarrollo personal para establecer un equilibrio entre las diferentes áreas de vida, desarrollando el máximo potencial, generando tranquilidad y armonía.
- Generar un programa de auto liderazgo en la cual el personal adquiera diferentes procesos de entrenamiento en los cuales se estimule: confianza, autenticidad, desafío, aprendizaje de errores y de éxitos, apoyar los puntos fuertes y los talentos para elaborar estrategias y planes de acción que ayudaran a la valorización de la persona.

A los estudiantes de Psicología:

- Los estudiantes que se encuentran en formación académica deberán involucrarse más en la dinámica empresarial ya que esto facilita mucho la metodología vista en clases, cuando uno se involucra en las dinámicas empresariales y pone en práctica los conocimientos adquiridos, el estudiante de psicología se va formando con más habilidades y aptitudes que facilitan el entendimiento de las problemáticas de las empresas actuales.

A los empleados de la empresa:

- Todos los conocimientos que se adquieren en los cursos y talleres que se imparten dentro de una empresa deben de ser puestos en práctica, ya que si solo se guarda la información, el rendimiento seguirá siendo el mismo, sin importar cuantos cursos o talleres haya tomado.
- Cada curso o taller aporta grandes beneficios en la formación profesional, ya que abre puertas a mejores oportunidades de trabajo y sobre todo a una perspectiva diferente hacia los problemas, ya que estos se vuelven solo retos para alcanzar el éxito.

Con estas sugerencias se busca mejorar el ámbito laboral referente a la productividad, ya que al haber tenido éxito en la investigación y haber comprobado la hipótesis, la motivación es un factor primordial en el desarrollo y mantenimiento de conductas positivas, esta genera una mayor productividad en los empleados y forja a personas de excelencia con habilidades y aptitudes extraordinarias.

5.1.- Aporte a la Psicología Laboral

La psicología organizacional es una rama que busca evaluar y analizar el desempeño de la empresa y de sus miembros. Estudia el comportamiento humano dentro de la compañía, considerando la cultura e identidad de la institución, el clima, la motivación, el liderazgo, la toma de decisiones, la comunicación interna y externa, la productividad y la satisfacción laboral.

Es una herramienta que sirve para detectar dificultades dentro de la organización, ya sean referentes a la productividad o rendimiento, o en cuanto a las relaciones interpersonales que interfieran negativamente en las tareas del personal.

Contar con un psicólogo organizacional es beneficioso para la empresa, ya que esta persona puede llevar a cabo varios procedimientos: seleccionar al personal, capacitarlo y ejecutar los programas de inducción, evaluar el desempeño, participar en la estructuración general de la compañía y de las áreas en particular, entre otras.

La psicología organizacional contribuye a mejorar las relaciones sociales entre todos los miembros de una institución, lo que lleva a mejorar el clima laboral y al aumento del rendimiento. Mediante la aplicación de técnicas psicológicas, puede mejorar la estabilidad y emocionalidad de cada individuo, y la productividad de sus funciones.

A raíz del conocimiento personal de cada trabajador, el psicólogo podrá conocer sus intereses y objetivos particulares, para intentar conciliarlos con los fines empresariales. A través de herramientas profesionales, se puede llevar a cabo una motivación efectiva que genere la optimización de tareas generales que produzcan el crecimiento de la compañía.

Uno de los principales caminos para alcanzar el éxito en una organización es capacitar al personal. Esto no sólo conseguirá mejorar los resultados

empresariales, sino que también logrará la motivación de los trabajadores, y un aumento considerable en su profesionalización.

La capacitación y los cursos, tanto teóricos como prácticos, es uno de los pilares fundamentales que construyen una relación laboral óptima, y permite mejorar el ambiente de la institución.

Constituye una herramienta esencial para lograr el profesionalismo y la transformación positiva de una empresa.

Las mejores técnicas para poder controlar las emociones y que los problemas existentes no pasen a provocar conflictos que afecten el normal desarrollo de actividades diarias, son capacitar al personal constantemente con diferentes cursos, técnicas y estrategias para implementar distintos métodos de comunicación interna para conseguir el entendimiento general, motivar a los trabajadores, estar atentos a sus reclamos e insatisfacciones, etc.

Por otro lado, el empleado necesita comprometerse con la empresa, con sus valores, cultura e identidad y con sus compañeros. Es importante que tenga la voluntad de aprender y mejorar en la compañía.

Si ambas partes (personal y compañía) logran comprometerse mutuamente, se evitará la rotación y si bien nada garantiza la permanencia de los trabajadores en la organización, es más factible que la misma se alcance mediante las herramientas mencionadas. Los directivos y responsables de la gestión del capital humano deben tener presente que el compromiso no tiene que ver exclusivamente con lo material, sino más bien con la comodidad de las personas en la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

Guillen Gestoso, Carlos. (2000). *Psicología del trabajo para relaciones laborales*. México: McGraw-Hill

Alles, Martha. (2009). *Codesarrollo: una nueva forma de aprendizaje para alcanzar las estrategias organizacional*. México: Ediciones Granica. .

Lazzati, Santiago. (2009). *El cambio del comportamiento en el trabajo*. México: Ediciones Granica.

Silíceo, Alfonso. (2006) *Capacitación y desarrollo de personal*. México: Editorial Limusa.

Sumanth David. (2000). *Ingeniería y administración de la productividad*. México; Mc Graw Hill.

Baron A. Roberto y Byrne D.(2005). *Psicología social*. Madrid: Pearson Educación, S.A.

Pimienta, Lastra, Rodrigo. (2000). *Encuestas probabilísticas vs. no probabilísticas*. Política y Cultura. México.

Cabré Bono Roser (2012). *Diseños cuasi-experimentales y longitudinales*: Barcelona.

Taylor, S.J. y R. Bogdan. (2004). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*, Barcelona: Paidós. España

Alvira M. F.. (2002). *Perspectiva cualitativa / perspectiva cuantitativa en la metodología sociológica*. Mc Graw Hill, México, D.F

Fernández R. M.. (2007). *Diccionario de recursos humanos: organización y dirección*. México: Ediciones Díaz de Santos

Ramírez R. (2008). La motivación laboral, factor fundamental para el logro de objetivos organizacionales.

Gonzales A. David. (2002). Motivación laboral. Saltillo, Coahuila

Delgado María. (2010). La motivación laboral y su incidencia en el desempeño organizacional: un estudio de caso. Caracas

REFERENCIAS ELÉCTRICAS

Mungaray Lagarda, Alejandro; Ramírez Urquidy, Martín. (2007). *Capital humano y productividad en microempresas. Investigación Económica*, LXVI abril-junio, 81-115. Recuperado del sitio <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=60126003>

González Ulloa, Pablo (2005). *Hacia una nueva cultura laboral. En Razón Cínica*, Recuperada del sitio web.
http://www.politicas.unam.mx/publi/publicp/razoncinica/obras_por_autor/pablo_gonzalez_ulloa/obras_g_ulloa/20_Corrosion_caracter.htm

Alcalde Justiniani, Arturo (2006). *La reforma laboral en la próxima legislatura*, publicado en La Jornada el 19 de Agosto de 2006, Recuperado del sitio: www.jornada.unam.mx.

Naranjo Pereira, María Luisa. (2009). Motivación: perspectivas teóricas y algunas consideraciones de su importancia en el ámbito educativo.
Recuperado del sitio: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=44012058010>

ANEXOS

ANEXO 1.- “Formato de análisis de rendimiento laboral”

Recolección de datos de pre- prueba.

Mes de Septiembre 2014

Proyectos iniciados	Proyectos pendientes	Proyectos terminados	Proyectos fuera de tiempo	Proyectos de urgencia	Total de proyectos
3	2	2	1	2	4

Mes de Octubre 2014

Proyectos iniciados	Proyectos pendientes	Proyectos terminados	Proyectos fuera de tiempo	Proyectos de urgencia	Total de proyectos
4	2	3	3	1	6

Mes de Noviembre 2014

Proyectos iniciados	Proyectos pendientes	Proyectos terminados	Proyectos fuera de tiempo	Proyectos de urgencia	Total de proyectos
5	0	2	1	3	8

Mes de Diciembre 2014

Proyectos iniciados	Proyectos pendientes	Proyectos terminados	Proyectos fuera de tiempo	Proyectos de urgencia	Total de proyectos
4	0	6	0	3	7

Recolección de datos de pre- prueba.

Mes de Enero 2015

Proyectos iniciados	Proyectos pendientes	Proyectos terminados	Proyectos fuera de tiempo	Proyectos de urgencia	Total de proyectos
6	2	5	1	5	8

Mes de Febrero 2015

Proyectos iniciados	Proyectos pendientes	Proyectos terminados	Proyectos fuera de tiempo	Proyectos de urgencia	Total de proyectos
6	1	5	2	7	8

Mes de Marzo 2015

Proyectos iniciados	Proyectos pendientes	Proyectos terminados	Proyectos fuera de tiempo	Proyectos de urgencia	Total de proyectos
4	2	5	2	3	6

Mes de Abril 2015

Proyectos iniciados	Proyectos pendientes	Proyectos terminados	Proyectos fuera de tiempo	Proyectos de urgencia	Total de proyectos
8	2	6	2	2	8

ANEXO 2.- Cartas descriptivas

Curso- Taller de Motivación Laboral: “Motivándome para alcanzar el éxito”					DIA 1
OBJETIVO: Dar las herramientas necesarias para alcanzar el éxito personal, así como analizar los principales obstáculos, convertirlos en oportunidades para lograr una superación personal y una automotivación					
NUMERO DE PARTICIPANTES: 6		HORARIO: 18.00 A 19:00		LUGAR:SALA DE JUNTAS	
Hora	Tema	Objetivo	Actividad	Técnica	Material
18:00- 18:15	Presentación e introducción del Curso- Taller	<ul style="list-style-type: none"> • Que los participantes y la expositora se conozcan y se cree un ambiente de confianza • Explicar el objetivo del curso-taller • Dar la introducción sobre de lo que tratara el taller. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los participantes se presentaran diciendo tres virtudes y tres defectos • Dar a conocer el objetivo del curso-taller. • Se platicara sobre los temas que se verán en el curso-taller. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reflexiva • Expositiva • Expositiva 	<ul style="list-style-type: none"> • Proyector • Laptop

18:15- 18:25	Concepto y tipos de motivación. Teoría motivacionales	<ul style="list-style-type: none"> Definir que es motivación, tipos de motivación Mencionar las principales teoría motivacionales 	<ul style="list-style-type: none"> Explicar la definición de motivación y sus tipos. Explicar en qué consiste cada teoría. 	<ul style="list-style-type: none"> Expositiva 	<ul style="list-style-type: none"> Proyector Laptop
18:25- 18:50	Concepto y tipos de motivación. Teoría motivacionales (Actividades dinámicas)	<ul style="list-style-type: none"> Que los participantes pongan en práctica los conocimientos adquiridos 	<ul style="list-style-type: none"> Análisis de caso ¿Qué me motiva y porque? Lluvia de ideas sobre la importancia de la motivación. 	<ul style="list-style-type: none"> Reflexiva Expositiva 	<ul style="list-style-type: none"> Caso practico Hojas blancas Lapiceros
18:50- 19:00	Concepto y tipos de motivación. Teoría motivacionales. (Retroalimentación)	<ul style="list-style-type: none"> Esclarecer cualquier duda sobre los temas. 	<ul style="list-style-type: none"> Pedirles a los participantes que expongan sus dudas. 	<ul style="list-style-type: none"> Reflexiva Expositiva 	<ul style="list-style-type: none"> Ninguno

Curso- Taller de Motivación Laboral: “Motivándome para alcanzar el éxito”					DIA 2
	Tema	Objetivo	Actividad	Técnica	Material
18:00-18:10	Concepto y tipos de motivación. Teoría motivacionales. (Retroalimentación)	<ul style="list-style-type: none"> Que los participantes expongan los conocimientos aprendidos. 	<ul style="list-style-type: none"> Los participantes expondrán que es la motivación y los tipos de motivación 	<ul style="list-style-type: none"> Reflexiva Expositiva 	<ul style="list-style-type: none"> Proyector Laptop
18:10-18:20	Factores que favorecen la motivación.	<ul style="list-style-type: none"> Dar a conocer los factores que favorecen la motivación. 	<ul style="list-style-type: none"> Explicar cuáles son los factores que favorecen a la motivación. 	<ul style="list-style-type: none"> Expositiva 	<ul style="list-style-type: none"> Proyector Laptop

18:20-18:50	Factores que favorecen la motivación. (Actividades dinámicas)	<ul style="list-style-type: none"> • Que los participantes pongan en práctica los conocimientos adquiridos previamente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de caso • Realizar una dramatización sobre un factor motivacional • Lluvia de ideas sobre la importancia de los factores motivacionales y como lo pondrías en práctica. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reflexiva • Expositiva 	<ul style="list-style-type: none"> • Caso practico • Hojas blancas
18:50-19:00	Factores que favorecen la motivación. (Retroalimentación)	<ul style="list-style-type: none"> • Esclarecer cualquier duda sobre el tema. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pedirles a los participantes que expongan sus dudas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reflexiva • Expositiva 	<ul style="list-style-type: none"> • Ninguno

Curso- Taller de Motivación Laboral: “Motivándome para alcanzar el éxito”					DIA 3
Hora	Tema	Objetivo	Actividad	Técnica	Material
18:00- 18:10	Factores que favorecen la motivación. (Retroalimentación)	<ul style="list-style-type: none"> Que los participantes expongan los conocimientos aprendidos. 	<ul style="list-style-type: none"> Los participantes expondrán los factores motivacionales. 	<ul style="list-style-type: none"> Reflexiva Expositiva 	<ul style="list-style-type: none"> Proyector Laptop
18:10- 18:25	Creando mi motivación personal Parte 1	<ul style="list-style-type: none"> Dar a conocer las maneras en la cual podemos motivarnos. 	<ul style="list-style-type: none"> Explicar cada uno de los puntos que ayudan a motivarme (primeros 4 puntos). 	<ul style="list-style-type: none"> Expositiva 	<ul style="list-style-type: none"> Proyector Laptop
18:25- 19:00	Creando mi motivación personal Parte 1 (Actividades dinámicas)	<ul style="list-style-type: none"> Que los participantes pongan en práctica los conocimientos adquiridos previamente. 		<ul style="list-style-type: none"> Reflexiva Expositiva 	<ul style="list-style-type: none"> Caso practico Hojas blancas Video motivacion al

	<p>Creando mi motivación personal Parte 1 (Retroalimentación)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Esclarecer cualquier duda sobre el tema y hacer una lluvia de ideas sobre lo aprendido. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pedirles a los participantes que expongan sus dudas y que beneficios les traerá el motivarse día a día. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reflexiva • Expositiva 	<ul style="list-style-type: none"> • Ninguno
--	---	---	---	---	---

Curso- Taller de Motivación Laboral: “Motivándome para alcanzar el éxito”

DIA 4

Hora	Tema	Objetivo	Actividad	Técnica	Material
18:00- 18:10	Creando mi motivación personal Parte 1 (Retroalimentación)	<ul style="list-style-type: none"> • Que los participantes expongan los conocimientos aprendidos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los participantes expondrán los puntos que ayudan a motivarse. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reflexiva • Expositiva 	<ul style="list-style-type: none"> • Proyector • Laptop
18:10- 18:25	Creando mi motivación personal Parte 2	<ul style="list-style-type: none"> • Dar a conocer las maneras en la cual podemos motivarnos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Explicar cada uno de los puntos que ayudan a motivarme.(4 puntos) 	<ul style="list-style-type: none"> • Expositiva 	<ul style="list-style-type: none"> • Proyector • Laptop
18:25- 18:50	Creando mi motivación personal Parte 2 (Actividades dinámicas)	<ul style="list-style-type: none"> • Que los participantes pongan en práctica los conocimientos adquiridos previamente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar un listado de cada punto que no me están motivando actualmente y que hare para cambiarlas y me motiven. • Video motivacional: "Hazlo ahora" 	<ul style="list-style-type: none"> • Reflexiva • Expositiva 	<ul style="list-style-type: none"> • Hojas blancas • Video motivaciona l

18:50-19:00	Creando mi motivación personal Parte 2 (Retroalimentación)	<ul style="list-style-type: none"> • Esclarecer cualquier duda sobre el tema y hacer una lluvia de ideas sobre lo aprendido. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pedirles a los participantes que expongan sus dudas y que beneficios les traerá el motivarse día a día. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reflexiva • Expositiva 	<ul style="list-style-type: none"> • Ninguno
-------------	--	---	---	---	---

Curso- Taller de Motivación Laboral: “Motivándome para alcanzar el éxito”

DIA 5

Hora	Tema	Objetivo	Actividad	Técnica	Material
18:00- 18:10	Creando mi motivación personal Parte 2 (Retroalimentación)	<ul style="list-style-type: none"> • Que los participantes expongan los conocimientos aprendidos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los participantes expondrán los puntos que ayudan a motivarse. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reflexiva • Expositiva 	<ul style="list-style-type: none"> • Proyector • Laptop
18:10- 18:20	Creando mi motivación Parte 3	Dar a conocer las maneras en la cual podemos motivarnos	<ul style="list-style-type: none"> • Explicar cada uno de los puntos que ayudan a motivarme.(3 puntos) 	<ul style="list-style-type: none"> • Expositiva 	<ul style="list-style-type: none"> • Proyector • Laptop
18:20- 18:50	Creando mi motivación Parte 3 (Actividades dinámicas)	<ul style="list-style-type: none"> • Que los participantes pongan en práctica los conocimientos adquiridos previamente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Video motivacional: "Lucha por tus sueños" y "Nunca te rindas" • Juego Todos atados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reflexiva • Expositiva • Dinámica 	<ul style="list-style-type: none"> • Hojas blancas • Video motivaciona l

18:50-19:00	Creando mi motivación Parte 3 (Retroalimentación)	<ul style="list-style-type: none"> • Esclarecer cualquier duda sobre el tema y hacer una lluvia de ideas sobre lo aprendido. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pedirles a los participantes que expongan sus dudas y comenten sobre lo aprendido en el curso –taller. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reflexiva • Expositiva 	<ul style="list-style-type: none"> • Ninguno
-------------	---	---	--	---	---

Curso- Taller de Motivación Laboral: “Motivándome para alcanzar el éxito”

DIA 6

Hora	Tema	Objetivo	Actividad	Técnica	Material
18:00- 18:10	Creando mi motivación Parte 3 (Retroalimentación)	<ul style="list-style-type: none"> • Que los participantes expongan los conocimientos aprendidos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los participantes expondrán que es trabajo en equipo y que beneficios se obtienen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reflexiva • Expositiva 	<ul style="list-style-type: none"> • Proyector • Laptop
18:10- 18:20	Creando mi motivación Parte 4	<ul style="list-style-type: none"> • Dar a conocer las maneras en la cual podemos motivarnos 	<ul style="list-style-type: none"> • Explicar cada uno de los puntos que ayudan a motivarme. (2 puntos). 	<ul style="list-style-type: none"> • Expositiva 	<ul style="list-style-type: none"> • Proyector • Laptop
18:20- 18:50	Creando mi motivación Parte 4 (Actividades dinámicas)	<ul style="list-style-type: none"> • Que los participantes pongan en práctica los conocimientos adquiridos previamente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dramatización sobre un caso práctico, buscando poner en práctica los consejos. • Juego de lanzar a la papelera. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reflexiva • Expositiva • Dinámica 	<ul style="list-style-type: none"> • Caso practico • Hojas blancas

18:50-19:00	Creando mi motivación Parte 4 (Retroalimentación)	<ul style="list-style-type: none"> • Esclarecer cualquier duda sobre el tema y hacer una lluvia de ideas sobre lo aprendido. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pedirles a los participantes que expongan sus dudas y comenten sobre lo aprendido en el curso –taller. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reflexiva • Expositiva 	<ul style="list-style-type: none"> • Ninguno
-------------	--	---	--	---	---

Curso- Taller de Motivación Laboral: “Motivándome para alcanzar el éxito”

DIA 7

Hora	Tema	Objetivo	Actividad	Técnica	Material
18:00- 18:10	Creando mi motivación Parte 4 (Retroalimentación)	<ul style="list-style-type: none"> • Que los participantes expongan los conocimientos aprendidos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los participantes expondrán los 5 consejos para el trabajo en equipo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reflexiva • Expositiva 	<ul style="list-style-type: none"> • Proyector • Laptop
18:10- 18:20	La asertividad como elemento auto motivador.	<ul style="list-style-type: none"> • Dar a conocer que es la asertividad y las cualidades de una persona asertiva. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se expondrá el tema de asertividad y su demás contenido. 	<ul style="list-style-type: none"> • Expositiva 	<ul style="list-style-type: none"> • Proyector • Laptop
18:20- 18:50	La asertividad como elemento auto motivador. (Actividades dinámicas)	<ul style="list-style-type: none"> • Que los participantes pongan en práctica los conocimientos adquiridos previamente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de caso. "La actitud lo es todo" • Actividad de falso o verdadero. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reflexiva • Expositiva 	<ul style="list-style-type: none"> • Caso practico • Hojas blancas

18:50-19:00	La asertividad como elemento auto motivador. (Retroalimentación)	<ul style="list-style-type: none"> • Esclarecer cualquier duda sobre el tema y hacer una lluvia de ideas sobre lo aprendido. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pedirles a los participantes que expongan sus dudas y comenten sobre lo aprendido en el curso –taller. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reflexiva • Expositiva 	<ul style="list-style-type: none"> • Ninguno
Curso- Taller de Motivación Laboral: “Motivándome para alcanzar el éxito” DIA 8					
Hora	Tema	Objetivo	Actividad	Técnica	Material
18:00- 18:10	La asertividad como elemento auto motivador. (Retroalimentación)	<ul style="list-style-type: none"> • Que los participantes expongan los conocimientos aprendidos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los participantes expondrán los conocimientos básicos sobre la asertividad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reflexiva • Expositiva 	<ul style="list-style-type: none"> • Proyector • Laptop
18:10- 18:20	La asertividad como elemento auto motivador	<ul style="list-style-type: none"> • Poner en práctica lo aprendido de la sesión previa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dramatización de una situación real. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dinámica 	<ul style="list-style-type: none"> • Proyector • Laptop

18:20- 18:50	La asertividad como elemento auto motivador. (Actividades dinámicas)	<ul style="list-style-type: none"> • Que los participantes pongan en práctica los conocimientos adquiridos previamente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Video. "El cambio del águila" 	<ul style="list-style-type: none"> • Reflexiva • Expositiva 	<ul style="list-style-type: none"> • Video
18:50-19:00	La asertividad como elemento auto motivador. (Retroalimentación)	<ul style="list-style-type: none"> • Esclarecer cualquier duda sobre el tema y hacer una lluvia de ideas sobre lo aprendido. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pedirles a los participantes que expongan sus dudas y comenten sobre lo aprendido en el curso –taller. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reflexiva • Expositiva 	<ul style="list-style-type: none"> • Ninguno

Curso- Taller de Motivación Laboral: “Motivándome para alcanzar el éxito”

DIA 9

Hora	Tema	Objetivo	Actividad	Técnica	Material
18:00- 18:10	La asertividad como elemento auto motivador. (Retroalimentación)	<ul style="list-style-type: none"> • Que los participantes expongan los conocimientos aprendidos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los participantes expondrán la importancia de la moral laboral. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reflexiva • Expositiva 	<ul style="list-style-type: none"> • Proyector • Laptop
18:10- 18:20	La Motivación hacia el cambio ¿Qué beneficios obtengo si decido cambiar mi estilo de vida?	<ul style="list-style-type: none"> • Dar a conocer los beneficios de cambiar nuestro estilo de vida tanto físicos, psicológicos y en mi salud. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se expondrá el tema con todos los puntos relevantes referentes a la motivación hacia el cambio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Expositiva 	<ul style="list-style-type: none"> • Proyector • Laptop

18:20- 18:50	La Motivación hacia el cambio ¿Qué beneficios obtengo si decido cambiar mi estilo de vida? (Actividades dinámicas)	<ul style="list-style-type: none"> • Que los participantes pongan en práctica los conocimientos adquiridos previamente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Video. "La persona mas importante del mundo" • Análisis del video. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reflexiva • Expositiva 	<ul style="list-style-type: none"> • Video
18:50-19:00	La Motivación hacia el cambio ¿Qué beneficios obtengo si decido cambiar mi estilo de vida? (Retroalimentación)	<ul style="list-style-type: none"> • Esclarecer cualquier duda sobre el tema y hacer una lluvia de ideas sobre lo aprendido. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pedirles a los participantes que expongan sus dudas y comenten sobre lo aprendido en el curso –taller. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reflexiva • Expositiva 	<ul style="list-style-type: none"> • Ninguno

Curso- Taller de Motivación Laboral: "Motivándome para alcanzar el éxito"

DIA 10

Hora	Tema	Objetivo	Actividad	Técnica	Material
18:00- 18:10	La Motivación hacia el cambio ¿Qué beneficios obtengo si decido cambiar mi estilo de vida? (Retroalimentación)	<ul style="list-style-type: none"> Que los participantes expongan los conocimientos aprendidos. 	<ul style="list-style-type: none"> Los participantes expondrán la importancia del clima motivacional. 	<ul style="list-style-type: none"> Reflexiva Expositiva 	<ul style="list-style-type: none"> Proyector Laptop
18:10- 18:25	Mejorando mi productividad en mi vida diaria. Parte 1	<ul style="list-style-type: none"> Dar a conocer la definición de productividad así como los pasos a seguir. 	<ul style="list-style-type: none"> Se expondrá el tema productividad y su contenido. 	<ul style="list-style-type: none"> Expositiva 	<ul style="list-style-type: none"> Proyector Laptop
18:25- 18:50	Mejorando mi productividad en mi vida diaria. Parte 1 (Actividades dinámicas)	<ul style="list-style-type: none"> Que los participantes pongan en práctica los conocimientos adquiridos previamente. 	<ul style="list-style-type: none"> Realizar un itinerario de un día de trabajo Análisis de caso. "Cuando te digan tu no puedes" 	<ul style="list-style-type: none"> Reflexiva Expositiva 	<ul style="list-style-type: none"> Hojas blancas

18:50-19:00	Mejorando mi productividad en mi vida diaria. Parte 1 (Retroalimentación)	<ul style="list-style-type: none"> • Esclarecer cualquier duda sobre el tema y hacer una lluvia de ideas sobre lo aprendido. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pedirles a los participantes que expongan sus dudas y comenten sobre lo aprendido en el curso –taller. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reflexiva • Expositiva 	<ul style="list-style-type: none"> • Ninguno
-------------	---	---	--	---	---

Curso- Taller de Motivación Laboral: "Motivándome para alcanzar el éxito"

DIA 11

Hora	Tema	Objetivo	Actividad	Técnica	Material
18:00- 18:10	Mejorando mi productividad en mi vida diaria. Parte 1 (Retroalimentación)	<ul style="list-style-type: none"> Que los participantes expongan los conocimientos aprendidos. 	<ul style="list-style-type: none"> Los participantes expondrán la importancia de mejorar mi productividad. 	<ul style="list-style-type: none"> Reflexiva Expositiva 	<ul style="list-style-type: none"> Proyector Laptop
18:10- 18:25	Mejorando mi productividad en mi vida diaria. Parte 2	<ul style="list-style-type: none"> Conocer la importancia de superarme día a día. 	<ul style="list-style-type: none"> Hacer un contrato personal. 	<ul style="list-style-type: none"> Expositiva Reflexiva 	<ul style="list-style-type: none"> Proyector Laptop Hoja blancas
18:25- 18:50	Mejorando mi productividad en mi vida diaria. Parte 2 (Actividades dinámicas)	<ul style="list-style-type: none"> Que los participantes pongan en práctica los conocimientos adquiridos previamente. 	<ul style="list-style-type: none"> Video. "Que es mas importante para ti?" 	<ul style="list-style-type: none"> Reflexiva 	<ul style="list-style-type: none"> Video

18:50-19:00	Mejorando mi productividad en mi vida diaria. Parte 2 (Retroalimentación)	<ul style="list-style-type: none"> • Esclarecer cualquier duda sobre el tema y hacer una lluvia de ideas sobre lo aprendido. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pedirles a los participantes que expongan sus dudas y comenten sobre lo aprendido en el curso –taller. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reflexiva • Expositiva 	<ul style="list-style-type: none"> • Ninguno
-------------	---	---	--	---	---

Curso- Taller de Motivación Laboral: “Motivándome para alcanzar el éxito”					DIA 12
Hora	Tema	Objetivo	Actividad	Técnica	Material
18:00- 18:30	Integración de lo aprendido.	<ul style="list-style-type: none"> Que los participantes expongan los conocimientos aprendidos en todo el curso-taller. 	<ul style="list-style-type: none"> Los participantes expondrán los conocimientos aprendidos en el curso-taller. Esclarecer cualquier duda sobre los temas ya vistos. 	<ul style="list-style-type: none"> Reflexiva Expositiva 	<ul style="list-style-type: none"> Proyector Laptop
18:30- 18:45	Integración de lo aprendido. (Actividad dinámica)	<ul style="list-style-type: none"> Convivencia grupal 	<ul style="list-style-type: none"> Adivina que película es. La papa se quema 	<ul style="list-style-type: none"> Dinámica 	<ul style="list-style-type: none"> Hojas blancas

18:45- 19:00	Clausura	<ul style="list-style-type: none"> • Que los participantes aporten un comentario positivo del curso-taller y que se aprendizaje se lleva. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se colocaran en círculo y cada participante dirá que fue lo que más le gusto del curso-taller y que aprendizaje se lleva. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reflexiva 	<ul style="list-style-type: none"> • Ninguno
--------------	----------	--	---	---	---