

300602  
10  
2g.



# UNIVERSIDAD LA SALLE

ESCUELA DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION  
Incorporada a la U. N. A. M.

## LA IMPORTANCIA DE LA MOTIVACION Y DE LA CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO EN LAS EMPRESAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION  
P R E S E N T A  
ELIZABETH MORALES ALFARO  
Director de Seminario: Lic. Claudia Manzano M.  
MEXICO, D. F. 1990



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 está 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.

## I N D I C E

	PAG.
INTRODUCCION	1
CAPITULO I	
"GENERALIDADES DE LAS EMPRESAS PEQUENAS Y MEDIANAS"	
1.1 GENERALIDADES DE LAS EMPRESAS PEQUENAS Y MEDIANAS	1
1.2 CONCEPTOS Y CARACTERISTICAS DE LAS EMPRESAS PEQUENAS Y MEDIANAS	6
1.3 ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS	17
1.3.1 DEFINICION	18
1.3.2 RELACION CON EL PROCESO ADMINISTRATIVO	18
1.3.3 OBJETIVOS DE RECURSOS HUMANOS	19
1.3.4 RELACIONES CON LOS EMPLEADOS EN LAS EMPRE- SAS PEQUENAS Y MEDIANAS	19
1.3.5 RECLUTAMIENTO DE PERSONAL	21
1.3.6 DE LA SELECCION	29
1.3.7 DE LA INTRODUCCION	32
1.3.8 DEL DESARROLLO	32
1.3.9 POLITICAS DE SALARIOS	34
1.3.10 RELACIONES HUMANAS DENTRO DE LAS ORGANIZA- CIONES PEQUENAS Y MEDIANAS	36
1.4 CLASIFICACION DE LAS NECESIDADES	37
1.5 JERARQUIZACION DE LAS NECESIDADES	40
1.6 PSICOLOGIA EN LA EMPRESA	44
1.6.1 MECANISMOS DE DEFENSA	47

## CAPITULO II

## "LA MOTIVACION"

2.1	LA MOTIVACION	49
2.2	ELEMENTOS MOTIVACIONALES	52
2.3	MODELO MOTIVACIONAL	54
2.4	PRINCIPALES TEORIAS DE LA MOTIVACION	60
2.5	MOTIVACION, LIDERAZGO Y CAPACIDAD ADMINISTRATIVA	74
2.6	CLASIFICACION Y SISTEMAS DE LA MOTIVACION	82
2.7	FUENTES DE ESTUDIO DE LA MOTIVACION	85
2.8	OBJETIVOS DE LA MOTIVACION	89
2.9	OTROS ASPECTOS DE LA MOTIVACION	90

## CAPITULO III

## " LA CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO "

	INTRODUCCION	94
3.1	CONCEPTO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL	97
3.2	OBJETIVOS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL	100
3.3	VALORES DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL	103
3.4	CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO	107
3.4.1	VALORES DE LA CALIDAD DE VIDA	111
3.4.2	FORMAS DE OBTENCION DE SATISFACCION DE LA CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO	113
3.5	ENRIQUECIMIENTO DEL TRABAJO	118
3.6	OTROS ASPECTOS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL	123

	PAG.
<b>CAPITULO IV</b>	
<b>"DESARROLLO DE LA INVESTIGACION"</b>	
4.1 INTRODUCCION	127
4.2 OBJETIVOS DE LA INVESTAGACION	129
4.2.1 HIPOTESIS	130
4.2.2 VARIABLES	132
4.2.3 METODO DE INVESTIGACION	132
4.2.3.1.1 DISENO DEL CUESTIONARIO Y OBJETIVOS	133
4.2.3.1.2 FORMA DE LAS PREGUNTAS	134
4.2.3.1.3 CUESTIONARIO APLICADO PARA EL DESARRO- LLO DE LA INVESTIGACION	134
4.2.3.1.4 OBJETIVOS DE CADA UNA DE LAS PREGUNTAS	135
4.2.3.2 DISENO DEL ESQUEMA DE LA MUESTRA	142
4.2.3.3 TABULACION DE LOS DATOS	144
4.2.3.4 CODIFICACION Y ANALISIS DE LOS DATOS	144
4.2.3.4.1 CODIFICACION, ANALISIS Y RESULTADOS POR PREGUNTA	145
4.3 CONCLUSIONES DEL CASO PRACTICO	160
CONCLUSIONES	iv
BIBLIOGRAFIA	vii

## I N T R O D U C C I O N

El propósito de este seminario de Investigación es remarcar la importancia de la motivación y de la calidad de vida en el trabajo en la eficiencia y productividad de las empresas.

Toda empresa está constituida por recursos humanos, técnicos y materiales, de los cuales el recurso humano se verá involucrado por las técnicas ya mencionadas, lo cual se traducirá en resultados óptimos para la empresa y el trabajador.

Es así, como hay que conocer qué necesidades tiene que satisfacer el trabajador para aplicar las formas más óptimas de técnicas de motivación y calidad de vida en el trabajo para un crecimiento y desarrollo bilateral trabajador-empresa.

De aquí mi inquietud de investigar técnicas motivacionales, así como las estrategias para aplicarlas en las empresas, para que el trabajador se sienta parte de la organización, a gusto con el desempeño de sus labores y al mismo tiempo identificándose con los objetivos de la misma, con el fin de evitar que se creen situaciones conflictivas.

Estoy convencida que es de gran relevancia la dignidad de una persona para un buen desempeño de su trabajo, y parto del principio de que estas técnicas motivacionales y de la calidad de vida en el trabajo no representan un gasto para la empresa, sino una inversión recuperable con creces.

Así, el personal bien dirigido y motivado aprovechará y optimizará al máximo los elementos materiales y técnicos tratando de superar las limitaciones existentes y creadas.

Hay diferentes tipos de motivación, entre los cuales la remuneración para muchos autores es de excesiva importancia; mi punto de vista es que tanto ésta como las psicológicas y sociales en ponderación son igual de importantes.

Estas técnicas de motivación y de calidad de vida en el trabajo considero que deben ser aplicadas en todos los niveles jerárquicos de la organización para así crear en las personas un sentimiento de confianza mutua que permita transformar una labor carente de significado en una labor significativa.

Por lo tanto, a través de esta investigación desarrollaré todos los puntos inherentes a la importancia de la motivación y de la calidad de vida en el trabajo, en la pequeña y mediana empresa, puesto que en la mayoría de éstas, estos conceptos no poseen el grado de importancia que realmente tienen y que en la mayoría de las veces se descuidan o se evaden.

La aplicación adecuada y óptima de estas técnicas se traducen en oportunidades para alcanzar logros, eliminando limitantes para así realmente incrementar el grado de productividad y eficiencia que tanta falta hace hoy en día en este tipo de empresas.

Es así como a través de este seminario de investigación deseo comprobar la siguiente hipótesis : si las organizaciones pequeñas y medianas aplicasen técnicas motivacionales tendrían mayor posibilidad de crecer y desarrollarse. Por lo tanto, para poder comprobar la hipótesis planteada, me he basado en la siguiente investigación:

En el capítulo I contemplo conceptos y características de la pequeña y mediana empresa, la Administración de Recursos Humanos, y un análisis y clasificación de las necesidades, así como la aplicación de la Psicología en la empresa (Mecanismos de Defensa).

En el capítulo II considero importante definir la motivación, conocer sus elementos y teorías, clasificación, sistemas, fuentes de estudio y objetivos de la motivación, así como su relación con el liderazgo y la capacidad administrativa.

En el capítulo III desarrollo el concepto de elementos, valores y las formas de obtener satisfacción de la calidad de vida en el trabajo, así como su relación con el enriquecimiento del trabajo y clima organizacional.

En el capítulo IV se realizará una investigación de campo sobre la motivación en las organizaciones pequeñas y medianas, siguiendo cada una de las fases de una investigación con el fin de poder comprobar mi hipótesis y establecer conclusiones.



## 1.1 GENERALIDADES DE LAS EMPRESAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS.

Para ampliar el marco de los puntos contenidos en este tema, comenzaré analizando y exponiendo la problemática y las perspectivas de las organizaciones pequeñas y medianas actualmente.

En el inicio la evolución de la humanidad era autosuficiente e independiente en el aspecto de las necesidades básicas que satisfacían a través de la caza, pesca, vivienda y posteriormente la agricultura. A través de la historia el hombre se dió cuenta de la necesidad de asociación con otros para facilitar sus actividades, el individuo reconoció su preferencia a un trabajo por su habilidad innata, y con esto surge la especialización en el trabajo y comienza así el trueque comercial dando lugar a la división del trabajo.

Después de mucho tiempo aparecen pequeñas sociedades, las cuales satisfacen ciertas necesidades, posteriormente surge la Revolución Industrial que trae consigo una serie de cambios e innovaciones los cuales se asocian con las técnicas productivas, dando lugar a la producción y al consumo a gran escala. Con el tiempo se crean las grandes organizaciones para la satisfacción de necesidades más complejas buscando éstas, nuevas técnicas administrativas con el fin de obtener mayores beneficios aprovechando al máximo la inversión e introduciendo con ésta más innovaciones a la tecnología; por lo que se refiere a las pequeñas y medianas empresas, éstas son vistas con menosprecio y

casi descartadas del mercado en comparación con las grandes empresas.

Enfocándome a la actualidad y a las características de nuestro país, éste se clasifica dentro de los países en vías de desarrollo, los cuales se identifican por tener una tecnología poco desarrollada entre otras características.

Hoy en día, en nuestro país las organizaciones pequeñas y medianas en su mayoría pertenecen a mexicanos, mientras que las grandes organizaciones o transnacionales se constituyen casi siempre por capital extranjero; por lo tanto, la realidad en cuanto al desarrollo económico a nivel país está basado en las organizaciones pequeñas y medianas, las cuales trabajan con utilidades, aunque bajas en comparación con las grandes organizaciones, son crecientes día con día.

En lo referente a la Economía, las organizaciones pequeñas y medianas producen dinamismo y vitalidad dentro del sector económico del país, propiciándose así un crecimiento bilateral gobierno-empresa originando que con el paso del tiempo las organizaciones pequeñas tiendan a convertirse en medianas y las medianas a grandes si siguen bajo la premisa de políticas de buena calidad y servicio.

Se puede decir que en las organizaciones pequeñas y medianas las formas de realizar sus operaciones y actividades están basadas en la intuición por parte de los directivos, lo cual representa una ventaja por la situación fluctuante del medio externo actual, aunque no siempre obtienen el éxito deseado; otra ventaja es que se puede adquirir mayor experiencia por el conocimiento de todas las áreas de la organización a diferencia de las grandes organizaciones.

Con esto se puede observar que los beneficios que brindan el crecimiento y desarrollo de las organizaciones pequeñas y medianas es que permiten un incremento en el nivel de vida de la sociedad mexicana, incorpora la fuerza de trabajo a diferentes sectores, contribuye a la formación profesional en forma empírica, a la distribución de la riqueza e interviene cada vez más en la función competitiva de las empresas, ampliación del mercado interno y juegan un papel muy importante en la infraestructura de la actividad económica de México.

En cuanto a los incentivos que el gobierno está otorgando para el desarrollo de la pequeña y mediana empresa como apoyo para la misma, están el FOGAIN ( Fondo de Garantía a la Industria ), FONATUR ( Fondo Nacional del Turismo ), FOMEX ( Fondo Mexicano ), etc.

En base a estudios realizados por el FOGAIN fundamentándose en el capital invertido, el 35% del total de empresas está representado por empresas pequeñas, el 60% por medianas y un 5% por empresas grandes. En cuanto a la generación de empleos la pequeña y mediana industria representan el 58% pues éstas absorben a los desempleados del gobierno; y en cuanto a las actividades comerciales se refiere, las empresas pequeñas y medianas abarcan tan sólo el 40% del mercado dejando el 60% para las grandes.

Las empresas pequeñas y medianas en el medio ambiente mexicano se encuentran en vías de desarrollo, tienen capacidad económica y financiera muy limitada, dependen tecnológicamente del exterior en gran escala, sus programas de investigación y desarrollo son casi nulos con los cuales no atacan los problemas de fondo, no cuenta con el grado óptimo de mano de obra calificada, existe un desconocimiento o decidida por parte de los empresarios para aplicar los principios científicos de la administración, en aspectos comerciales internacionales son monoexportadores, hay una dependencia productiva por la cual se limita la producción, muchas de ellas son maquiladoras que es en cierto grado, el abaratamiento de la mano de obra calificada que es aprovechada por Estados Unidos; se ven reflejados en este tipo de empresas problemas de abasto por el impedimento que existe para conseguir divisas para la adquisición de los insumos necesarios para su desarrollo.

Por otro lado, debido al endeudamiento externo provoca que muchas de sus actividades económicas se paralicen, sus mercados se cierran, se incrementan precios de la materia prima y mano de obra, existe evasión fiscal por lo que muchas empresas pequeñas tienden a ir a la quiebra, por lo cual existe un desequilibrio económico que influye en el aumento de las tasas fiscales, no existe un equilibrio entre precios y salarios, hay un incremento del gasto público, existe el problema de la no descentralización de sectores que implica la emigración del campo a la ciudad.

Todo esto está enfocado a que debe de existir una disciplina administrativa para hacer frente a la complejidad de los problemas actuales y se debe buscar el logro eficiente de los objetivos funcionales establecidos por las empresas pequeñas y medianas.

## 1.2 CONCEPTOS Y CARACTERISTICAS DE LAS EMPRESAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS.

### 1.2.1 Empresas Pequeñas

#### a) Conceptos:

Las empresas pequeñas las conceptualizo como pequeñas entidades económicas que operan de forma independiente, con el objetivo principal de lucro sin ser dominantes en su campo de operaciones y que son necesarias en la contribución del desarrollo económico del país.

#### b) Clasificación:

Para poder clasificar este tipo de empresas comenzaré enunciando el criterio de clasificación en cuanto al volumen de producción, que en las empresas pequeñas abarca desde una empresa artesanal hasta una mecanizada, aunque esta mecanización en la mayoría de estas empresas suele ser insuficiente, rudimentaria y en algunos casos hasta obsoleta.

En cuanto al volumen de ventas, estas empresas se encuentran en su mercado respectivo que es en cierto grado limitado, en forma minoritaria y con una competencia segmentada pero cada día más creciente.

La clasificación en cuanto al número de personal que manejan estas empresas oscilan en un rango de "16 a 100 trabajadores" (\*), los cuales en su mayoría son dirigidos por los gerentes

---

(\*) Datos proporcionados por la Banca de Desarrollo Nacional Financiera en Septiembre de 1986.

generales que suelen ser casi siempre los dueños de los negocios y que casi no delegan autoridad, en caso de delegarla lo hacen con los mismos familiares, los cuales siguen la misma línea de administración del personal.

En lo concerniente al criterio del capital invertido para este tipo de empresas va a fluctuar entre un rango de " \$ 16,000,000.00 a \$ 100,000,000.00 " (\*), el cual se trata de recuperar como toda inversión en el menor tiempo posible.

Por otra parte, en lo que se refiere a la captación de impuestos, la SHCP basada en el nivel de ventas clasifica a las empresas pequeñas y medianas en un parámetro de 1.5 a 20 millones.

#### c) Características:

Las empresas pequeñas se caracterizan por ser entidades económicas que tienen una personalidad jurídica, realizan actos de comercio con objeto lucrativo y adquieren responsabilidad de riesgo (por posibles pérdidas) con el fin de constituir una unidad social, es decir, dar un servicio a la sociedad.

- La forma de administrar estas empresas es independiente, por lo general son los gerentes los propietarios y actúan según su criterio.

---

(\*) Datos proporcionados por la Banca de Desarrollo Nacional Financiera en Septiembre de 1986.

- El capital es proporcionado y lo posee un sólo individuo o un grupo minoritario.
- Sus operaciones son realizadas en una pequeña área del mercado local aunque no necesariamente tiene que ser local.
- " Tienen la característica especial de que conocen personal y casi íntimamente a sus empleados y a sus clientes". (1)
- Las decisiones más importantes son tomadas en los niveles más altos de la organización que están representados por los dueños.
- Las líneas de autoridad y responsabilidad son manejadas en formas inexacta.
- Los títulos carecen de significado y todos los altos directivos participan libremente en la toma de decisiones.
- La comunicación se realiza de persona a persona en forma oral y sin especificaciones, es decir, no se maneja la comunicación escrita.
- Existen pocas políticas y reglas claras y específicas por lo que las funciones del personal no están bien definidas.
- Los altos directivos supervisan el desempeño de sus empleados existiendo poco control a manera de reportes estadísticos.
- Las operaciones y funciones del personal son poco complejas y rutinarias en su mayoría.
- Existen pocos fondos disponibles para la realización de investigaciones e incluso para la contratación de más personal.

---

(1) Cfr. Reyes Ponce Agustín. Administración de Empresas. Editorial Limusa. México, 1983. p.88.



- Falta de motivación al personal en la mayoría de las empresas pequeñas.
- Debilidad de la empresa pequeña en el aspecto de la competencia ya que la mayoría del mercado es abarcado por las grandes empresas.
- Pueden satisfacer un mercado limitado o especializado.
- Poseen flexibilidad y adaptabilidad que contrastan fuertemente con las empresas grandes en cuanto al establecimiento de procedimientos.
- Pueden ser progenitores de las grandes empresas.
- Un solo error del propietario administrador puede llevar al fracaso a la empresa.
- La mayoría de las empresas pequeñas tienen el giro del vestido, del calzado y alimentos.

#### d) Ventajas:

Las ventajas que ofrecen los negocios pequeños son:

- 1) La facilidad y costo de la organización.- esto significa que sin realizar muchos gastos y trámites burocráticos se puede llegar a consolidar una empresa de esta magnitud.
- 2) Libertad y rapidez de acción.- se refiere a la toma de decisiones y a poner en práctica ésta sin pérdida de tiempo.
- 3) Incentivo y satisfacción personal.- significa que el dueño y el pequeño grupo colaborador se sienten orgullosos cuando existe un triunfo.

4) Facilidad de disolución.- de no existir cuentas pendientes resulta fácil disolver el negocio así como establecerlo.

e) Desventajas:

1) Limitación del tamaño.- la empresa limitada a la cantidad del dinero que aporta el dueño y a las utilidades que ésta obtenga.

2) Dificultades administrativas en caso de crecimiento por la pérdida de control de todas las áreas como consecuencia de no delegar autoridad y compartir responsabilidad.

3) Posibilidades de ascender dentro de la organización accesibles pero limitadas.

4) Carencia de continuidad en caso de muerte del dueño o por quiebra de la empresa.

5) Falta de experiencia en un campo específico.- esto puede ser una ventaja ya que se dedica a un solo tipo de actividad con la cual está familiarizado, pero es una desventaja pues sólo se dedica a un solo tipo de actividad y no tiene experiencia en otras áreas.

6) Inexperiencia de la administración.- esto se refiere a que se debe de capacitar al personal para desarrollarlo en el negocio con el fin de dirigirlo para que no afecte sus operaciones, pero esto no se lleva a cabo en la mayoría de las empresas pequeñas.

7) Experiencia no equilibrada.- como el pequeño empresario realiza todas las áreas de la organización, no se concentran en aquellas que considere más débiles, por lo que debe pedir asesoría externa.

Para que una empresa sea más competitiva y tenga éxito debe reducir sus gastos e incrementar sus ventas, sin reducir la calidad, precios y servicios.

No obstante, el negocio pequeño está lejos de extinguirse, pues representan hoy en día una porción de importancia del total de los negocios que adecuadamente explotados brindan beneficios socioeconómicos al país y a la misma empresa.

Según datos proporcionados por NAFIN existían 10,500 empresas pequeñas y 1,000 empresas medianas ( hasta el 30 de Diciembre de 1986).

En sí, para que una empresa pequeña tenga éxito además de contar con buenos recursos debe prestar excesivo cuidado en las áreas que pueden ser problemas por la poca atención que se les presta como son la publicidad, la promoción de ventas, la comercialización, la fijación de precios, distribución, ubicación y controles internos, se le debe prestar igual atención al servicio, a no actuar con indiferencia ante el público, tomar en cuenta las quejas y evitar el traslado de la ubicación.

### 1.2.2 Empresas Medianas

#### a) Concepto:

La empresa mediana la defino como el ente económico constituido por recursos humanos, técnicos y materiales para la consecución de un fin determinado, que es el de lucro pero que actúa en forma bilateral con la empresa y a nivel macro con la nación.

## b) Clasificación

La clasificación de la empresa mediana la establecí de acuerdo a los rangos seguidos en el punto anterior, comenzaré con el criterio empleado en cuanto al volumen de producción, la empresa mediana está si no totalmente mecanizada, si en su mayor parte y hoy en día con cierto grado de desarrollo de tecnología.

La clasificación en cuanto al criterio de volumen de ventas, la mediana empresa actúa en sus diferentes y respectivos mercados que son más amplios que los de la pequeña empresa, de una manera competitiva con industrias similares. Dicha competencia es cada vez más agresiva, aunque no quiere decir que ésta no se base en un lineamiento ético y limpio en sus mayores alcances.

Por otro lado, en lo referente al criterio del número de personal, este tipo de empresas para considerarse de mediana magnitud debe contar con un equipo de empleados que fluctúan entre 101 y 250, los cuales organizados y dirigidos bajo criterios administrativos bien estructurados y aplicados de una manera cada día más enfocada al personal permitirían un mejor desarrollo.

Su clasificación en cuanto al capital invertido en las empresas medianas, éstas se constituyen de acuerdo a un parámetro establecido que va de \$ 101,000,000.00 a \$ 250,000,000.00; aunque en esta clasificación el parámetro puede ser removible con facilidad hasta que se logre cierta estabilidad económica en el país y a nivel mundial. Según la SHCP que maneja su criterio de acuerdo a la imposición fiscal se maneja un rango de 1.5 a 20 millones en

ventas, que es el mismo aplicado en las empresas pequeñas.

**c) Características:**

Las empresas medianas tienen las siguientes características:

1) Suelen ser empresas con un ritmo de crecimiento y desarrollo cada día más marcado, puesto que tienen la tendencia de pasar de empresa mediana a grande.

2) Emplea las relaciones interpersonales dentro de cada una de las áreas de la organización, siendo favorable para la misma, puesto que los objetivos fijados son más fáciles de cumplirse.

3) Tienen la necesidad imprescindible de ir realizando una mayor descentralización y por consiguiente, la delegación de autoridad y el compartir la responsabilidad.

4) Se desarrollan conocimientos técnico-administrativos porque la magnitud de estas empresas tiene un grado más complejo en cuanto a su estructura.

5) Se ven en la necesidad de realizar planes, objetivos, políticas y procedimientos más amplios y más detallados para alcanzar las metas establecidas en cada una de las áreas y de la organización en general.

6) La forma de administrar estas empresas es a través de sus socios quienes realizan la toma de decisiones en forma conjunta.

7) El capital es proporcionado por los accionistas.

8) Sus operaciones son realizadas en una área más grande del mercado y con cierto dominio sobre la misma.

9) Las relaciones interpersonales dentro de la organización pueden ser buenas pero no al grado de que lleguen a ser del tipo de las empresas pequeñas. Diferencia en la que todos se conocen mejor y tienen un trato más directo con los miembros de la organización.

10) Existe una mejor definición de líneas de autoridad y responsabilidad, así como, de funciones y operaciones.

11) Los títulos y jerarquías son más tomadas en cuenta a diferencia de la empresa pequeña.

12) Existe el manejo de la comunicación formal y ésta se usa en forma oral y escrita.

13) Existen supervisores en cada una de las áreas de la organización, así como, controles internos para cumplir con los objetivos de la organización.

14) Las operaciones y funciones del personal son más relevantes en cuanto al grado de desempeño a diferencia de las empresas pequeñas.

15) Se destina cierta proporción de las utilidades a trabajos de investigación y si lo amerita a la contratación de nuevo personal.

16) El personal es tomado en cuenta aunque las técnicas de motivación que se aplican no suelen ser suficientes.

17) El mercado adquiere proporciones más grandes o en algunas de estas empresas existe ya la diversificación y por lo tanto satisfacen necesidades pequeñas pero sin llegar a ser tan rígido como en las grandes.

18) Las empresas medianas tienen un campo de acción mayor en lo que se refiere a la comercialización, puesto que realizan actividades en los diferentes sectores.

19) Se establecen de 6 a 10 funciones no intercambiables en los departamentos y existen hasta 5 niveles jerárquicos.

**d) Ventajas:**

Las ventajas de las empresas medianas son:

- 1) Facilidad relativa para obtener financiamientos.
- 2) Posibilidad de crecimiento y desarrollo de la organización.
- 3) Posibilidad de abarcar una mayor proporción del mercado haciendo frente a la competencia mediante su diversificación.
- 4) Puede tomar mejores decisiones debido a que lleva un registro y control de sus operaciones monetarias.
- 5) Existe una mayor oportunidad para los empleados para su desarrollo dentro de la organización.
- 6) Continuidad de la organización en caso de quiebra o rompimiento de la sociedad.
- 7) Existe un mayor conocimiento y experiencia de todas las áreas de la organización.

**e) Desventajas:**

- 1) No pueden competir a nivel internacional, pues no cuentan con los recursos propios para llevar a cabo la exportación de sus productos a comparación de las empresas grandes.

2) No pueden abarcar determinados tipos de mercados debido a que existen monopolios o empresas trasnacionales que abarcan esos mercados.

3) El ritmo de crecimiento de este tipo de empresas es lento.

El éxito de este tipo de empresas está íntimamente relacionado con las empresas pequeñas porque el mismo depende del incremento de sus ventas, la disminución de sus costos, de una buena organización y administración así como de una buena aplicación de técnicas de motivación que mejoren el crecimiento y desarrollo hombre-empresa.



### 1.3 ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

Como ya he mencionado anteriormente, uno de los elementos más importantes de una organización es el recurso humano. Todas las empresas, en especial las pequeñas y medianas deben de contar con una buena estructura de personal, es decir, con una buena administración de sus recursos humanos podrán alcanzar sus objetivos, pues su personal estará bien adiestrado y motivado para lograr un incremento en la productividad y eficiencia de la organización.

En el caso de la pequeña empresa existe un riesgo en la contratación de subordinados, que es mayor en este tipo de empresa que en una mediana o grande, esto se debe a que muchas veces las empresas medianas o grandes cuentan con mayores recursos, disponen de un mercado más amplio lo que les permite competir en términos de salarios, prestaciones adicionales, mejores condiciones de trabajo que les permite contratar personal capaz y calificado, siendo mejores sus técnicas de contratación; por lo tanto, las empresas pequeñas deben de utilizar técnicas adecuadas de administración de personal para poder alcanzar sus objetivos.

Por todo lo anterior, considero importante desarrollar en este capítulo todo lo relacionado con la administración de recursos humanos, con el fin de conocer la forma en que ésta se lleva a cabo y cómo se debe de realizar la misma, tanto en las empresas pequeñas como en las medianas.

### 1.3.1 Definición

Se entiende por administración de recursos humanos la planeación, organización, coordinación y desarrollo de técnicas administrativas, de tal forma que el personal maximice la eficiencia con el fin de alcanzar objetivos individuales dentro de un ambiente positivo y favorable.

### 1.3.2 Relación con el proceso administrativo.

La administración de recursos humanos dentro del proceso administrativo de Reyes Ponce forma parte de la integración que pertenece a la fase dinámica de dicho proceso.

1) "La integración hace de personas totalmente extrañas a la organización, miembros debidamente articulados en su jerarquía. Para ello se requieren de cuatro pasos:

a) Reclutamiento.- Tiene como finalidad el hacer de personas ajenas a la organización, candidatos a ocupar un puesto en la misma.

b) Selección.- Tiene como objeto el escoger entre los diferentes candidatos, al más apto para el desempeño del puesto, desechando a los candidatos inadecuados por diversos conceptos, hasta seleccionar el apropiado, es decir, que exista una adecuación del hombre al puesto y no al contrario.

c) Introducción.- Tiene como fin el articular y armonizar el nuevo elemento al grupo social del que será parte de la forma más rápida y adecuada.

d) Desarrollo.- Tiene como propósito el permitir que se desenvuelvan las cualidades innatas de cada individuo para que él mismo obtenga su máxima realización posible."(2)

### 1.3.3 Objetivos de Recursos Humanos

Estos se derivan de los objetivos de toda la organización, es a través de la administración de los recursos humanos como se va a llevar a cabo la planeación de cómo van a rendir estos recursos, determinar la cantidad y la calidad de los mismos, sugiere a las personas más aptas para ocupar un puesto mas no tiene poder para celebrar la contratación, establece políticas sobre sueldos, horarios, prestaciones, entre otras.

En general, se puede decir que el objetivo principal del área de Recursos Humanos es el de tener a la persona adecuada en el momento oportuno.

### 1.3.4 Relaciones con los empleados en las empresas pequeñas y medianas.

Considero de relevancia el tomar en cuenta el estudio de cómo son las relaciones con los empleados en las empresas pequeñas y medianas para que de esta forma se pueda apreciar mejor la gran importancia de llevar a cabo una adecuada administración de recursos humanos que en la mayoría de dichas empresas no es bien llevada.

---

(2) *Ibidem*, p.261

Muchas veces se cree que en el caso de la pequeña empresa, al contar con poco personal, se evitan problemas serios con el mismo; pero esto no es cierto, ya que " cualquiera de los empleados puede mal interpretar las instrucciones que reciba, sentirse mal pagado, etc." (3), por lo que las pequeñas dimensiones del trabajo del personal no van a eliminar la dificultad en la pequeña empresa; los empleados están personalmente relacionados con el gerente, lo cual les permite desarrollar una situación de lealtad personal para el empresario, así como, un sentido de responsabilidad por su trabajo eficiente. Esta situación es muy difícil que se presente en una empresa mediana o grande en donde casi no conocen a su director o si lo conocen es poco el trato que tienen con el mismo, sus relaciones con los empleados son superficiales pues no se manejan políticas ni registros por escrito, lo cual permite que el director de la pequeña empresa conozca mejor cada uno de los casos individuales y dar una mejor solución que en las grandes empresas, ya que en estas últimas y en las medianas se llevan controles por escrito por lo que es más difícil prestar una atención personalizada a cada individuo.

Por otro lado, el pequeño empresario se preocupa más por las áreas de producción o ventas sin prestar mucha atención al área

---

(3) Cfr. Broom-Longenecker. Administración de Negocios.  
Editorial CECSA. p.625.

de personal, excepto cuando está obligado a hacerlo, en cambio en la mediana empresa hay más especialización y atención al personal, pues existe gente a cargo de cada una de las áreas de la organización las cuales deben de cumplir con los objetivos de toda la organización.

He observado que " en la mayoría de las pequeñas empresas no existe un gerente de personal, por lo que el gerente de una pequeña empresa debe de contar con muchas aptitudes en las relaciones con el personal" (4) a diferencia de la mediana y grande empresa en las que existen algunas veces, verdaderos especialistas en cada una de las funciones del departamento de Recursos Humanos.

#### 1.3.5 Reclutamiento de Personal

Lo primero que se debe de hacer para que exista un buen programa de personal es el reclutamiento de empleados capaces, mismo que es de gran importancia, ya que una mala selección de algún candidato puede llevar a la empresa a contar con empleados deficientes o mediocres lo que se traduciría en un incremento de los costos. Los individuos van a buscar a las organizaciones y las organizaciones a los individuos con el fin de que exista un beneficio bilateral hombre-empresa.

---

(4) Cfr. Steade, et. al. Business: Its Nature and Environment.  
South Western Publishing Co. p. 295.

Se puede decir que el reclutamiento es un conjunto de procedimientos a través de los cuales se buscan candidatos potencialmente calificados para ocupar un puesto dentro de la organización.

El reclutamiento se inicia a partir de que se detectan las necesidades presentes y futuras de la organización, entre más gente llegue a la organización, es decir, entre más candidatos existan será más eficiente la selección del personal.

Las etapas del proceso de selección y reclutamiento de personal son las siguientes:

1) Elaboración de políticas de reclutamiento.- Estas normas generales de actuación nos dan las pautas para la selección y reclutamiento de personal. En el caso de las empresas pequeñas estas políticas se elaboran de manera informal o no existen, en el caso de las medianas y grandes empresas si se elaboran estas políticas que describen los propósitos y objetivos de dicho reclutamiento, un ejemplo de política de reclutamiento en empresa mediana es el no aceptar familiares dentro de la empresa.

2) Organización de reclutamiento y delegación de autoridad y responsabilidad adecuada a esa función.- Esto se refiere a que se deben de poner en práctica todos los objetivos y políticas de reclutamiento ya planeados. En el caso de las pequeñas empresas no existe en la mayoría una organización de manera formal del reclutamiento y no existe una delegación de autoridad y responsabilidad adecuada a esa función, a diferencia de las medianas y

grandes empresas en las que sí existe una delegación de la autoridad.

3) Recibo y verificación de la requisición de personal.- Consiste en que se debe avisar al departamento de Recursos Humanos de la existencia de faltas o de algún puesto vacante mismo que puede ser por varias causas:

a) Por reemplazo.- Es cuando una persona causa baja dentro de una empresa por determinada causa y dicho puesto queda vacante. Esta etapa de recibo y verificación de la requisición de personal casi no se presenta en las empresas pequeñas, ya que casi siempre el dueño maneja el área de recursos humanos, o bien, debido a su magnitud no es necesario dar aviso pues todos están en estrecha comunicación.

b) Nuevo puesto.- Se refiere a la creación de nuevos puestos, ya sea porque existe una expansión de la planta o bien porque abren nuevas sucursales, etc.; esto es más común en las empresas medianas o grandes y cuando éstas pasan de pequeñas a medianas.

c) Temporal.- Es cuando se contrata a una persona por un periodo de tiempo determinado. Esto se presenta tanto en las empresas pequeñas como en las medianas, aunque con mayor frecuencia en las pequeñas, pues los directores de la misma ponen a prueba a los empleados de nuevo ingreso y muchas veces los mismos empleados aceptan trabajar por tiempo determinado. Es más difícil que exista un crecimiento y desarrollo del empleado dentro de una empresa pequeña que en una grande.

4) Análisis del puesto.- Es el desglose de las actividades que tiene un puesto para analizarlas individualmente. Se puede realizar a través de entrevistas al ocupante del puesto, encuestas, observación directa, cuestionarios, etc.

Existe una actividad dentro de Recursos Humanos conocida como "Administración de Sueldos y Salarios" que se forma por:

a) Análisis de puestos.- En el caso de empresas pequeñas esto no se realiza en una manera formal y más bien se basa en el criterio del dueño; a diferencia de las medianas y grandes empresas en las que sí aplican las técnicas para realizar un análisis de puestos.

b) Descripción del puesto.- Es un escrito en donde se registra al responsable del puesto, sus relaciones dentro de la organización, su nivel jerárquico dentro de la organización, entre otras cosas, en el caso de las empresas pequeñas no existen estos manuales de organización ni organigramas, lo cual hace que el empleado no conozca bien la organización de la empresa y esto muchas veces puede provocar conflictos y errores, a diferencia de las empresas medianas y grandes en las que sí existen manuales de organización y organigramas.

Esta descripción del puesto a su vez se divide en:

- Descripción genérica del puesto.- Funciones en general del puesto.

- Descripción específica.- Consiste en detallar cada una de las actividades de un puesto.



- Dimensiones.- Se lleva nota cuantitativamente de la responsabilidad de los puestos que se describen.

- Relaciones.- Las relaciones que un puesto tenga con gente fuera y dentro de la organización.

c) Valuación de puestos.- En base a la descripción del puesto se mide el valor del puesto, se coloca jerárquicamente por valor dentro de todos los puestos con el fin de poder realizar una asignación de salarios. En el caso de las empresas pequeñas la asignación de salario es en base al criterio del dueño, casi no aplican la valuación de puestos, a diferencia de las empresas medianas y grandes.

d) Calificación de méritos.- Consiste en calificar el desempeño de cada uno de los empleados dentro de su puesto con el fin de asignar un salario específico. En las empresas pequeñas esta calificación no se hace de manera formal, es a criterio del dueño. Esta calificación de méritos es básica para una buena motivación al personal.

5) Selección de fuentes de reclutamiento.- Pueden ser:

a) Fuentes primarias.- Son aquellas que tienen un contacto directo con los recursos humanos. Tal es el caso de las escuelas, universidades, la propia empresa, otras empresas, etc.

b) Fuentes secundarias.- tienen contacto indirecto con el mercado de recursos humanos, tal es el caso de los sindicatos, agencias de reclutamiento, etc.

En el caso de las empresas pequeñas hacen uso de ambos tipos de fuentes, aunque con mayor frecuencia emplean las primarias.

6) Presentación de una solicitud o curriculum.- Que contenga datos generales, escolaridad, historia laboral y actividades extracurriculares.

7) Preselección.- Es el primer filtro después del reclutamiento de personal. Se descartan a los candidatos no aptos.

8) Entrevistas de selección.- Se entrevistan a los posibles candidatos.

9) Verificación de antecedentes en base a la solicitud de empleo y curriculum.

10) Entrevista de inducción.- Una vez aceptado en la empresa se le dice cuál es su puesto y funciones.

Las fuentes o medios de reclutamiento son aquellas áreas del mercado que nos van a brindar los recursos humanos necesarios para cubrir nuestras vacantes. El reclutamiento se divide en:

1) Interno.- Son todos aquellos candidatos de la misma empresa.

2) Externo.- Son todos aquellos candidatos de otras empresas mediante fuentes externas.

Las fuentes de reclutamiento interno son:

a) Ascensos.- Es un movimiento hacia una posición o nivel jerárquico en el que las responsabilidades son mayores, en el caso de las empresas pequeñas no pueden haber muchos ascensos pues no son muchos los niveles jerárquicos que existen en este tipo de organizaciones a diferencia de las empresas medianas y grandes en

donde existen mayores oportunidades de ascenso, crecimiento y desarrollo del individuo.

b) Transferencias.- Es una fuente importante pues es un movimiento que existe dentro del mismo nivel jerárquico pero con diferentes actividades. Esto se maneja un poco más en las empresas pequeñas, las transferencias se deben dar o proporcionar y no se deben pedir.

c) Descensos.- Consiste en descender en nivel jerárquico pero no de ingresos, casi no se manejan para evitar conflictos y mantener la dignidad del empleado.

d) Separaciones.- No son una fuente de reclutamiento, pues no aporta gente dentro de nuestra empresa pero si existe gente de otras empresas que nos puede servir.

Para realizar un reclutamiento efectivo, hay que tratar de atraer buenos candidatos a la empresa y no se puede generalizar cuál es la mejor fuente de reclutamiento.

Las fuentes de reclutamiento externo son:

1) Lista de espera.- Consiste en que la empresa se va a apoyar en sus archivos de solicitudes. Este se emplea tanto en empresas pequeñas como en grandes.

2) Sindicatos.- Funcionan como intermediarios, ya que envía empleados a la empresa y esta última selecciona al más apto, pero no por el hecho de enviarlo a la empresa forzosamente se va a contratar, provee todo el personal a excepción del de confianza.

En la actualidad muchas empresas grandes y medianas tratan de deshacerse de los sindicatos, pues muchos de éstos han llevado a empresas a la quiebra, en las empresas pequeñas casi no hay intervención por parte del sindicato.

3) Escuelas y universidades.- Son fuentes de reclutamiento muy importante, pues las escuelas de secundaria, industrial, comercial y universidad proporcionan candidatos con diferentes niveles de preparación para ocupar diferentes vacantes, en las que muchas veces no se requiere de experiencia, al adquirir la misma solicitan empleo en otras organizaciones. En las empresas pequeñas muchas veces hay candidatos procedentes de escuelas y universidades, siendo en las empresas pequeñas en donde se aprende mucho, ya que se abarcan muchas áreas de la organización y por la magnitud de la empresa.

4) Agencias de empleo.- Se agiliza el reclutamiento cobrando el servicio a la empresa. Se hace uso de diversas tácticas dependiendo del puesto que se vaya a cubrir; funciona a niveles ejecutivos pero a niveles bajos no funciona. Este tipo de servicio es más utilizado por empresas grandes y medianas.

5) Agencia para consecución de ejecutivos.- Se buscan a personas capaces y especializadas para cubrir puestos ejecutivos, lo manejan más bien empresas grandes.

6) Amigos y conocidos de empleados actuales.- Muchos dueños de pequeñas empresas admiten que esta fuente proporciona más empleados que cualquier otra.

7) Publicidad.- Es uno de los medios más comunes, se realiza a través de boletines, radio, periódico, etc.; son costosos y el reclutamiento es más difícil. Esta fuente de reclutamiento es muy utilizada por empresas pequeñas y también por medianas.

En general, puedo decir que tanto el reclutamiento interno como el externo se complementan, cada uno con sus propias ventajas y desventajas. Las ventajas del interno son: que son más económicos, son más seguros por ser empleados conocidos y lo más importante es que son una fuente de motivación para los empleados, pues permite que exista una oportunidad de crecimiento y desarrolla espíritu de competencia entre los empleados; sus desventajas son: crea conflictos de intereses entre empleados y no se puede aplicar en todos los niveles de la organización.

#### 1.3.6 De la selección

La defino como el proceso a través del cual, de todos los candidatos o solicitantes se determina cuál de todos es la persona más apta para cubrir el puesto; es la adecuación del hombre al puesto debiéndose equiparar las características de los solicitantes con los requerimientos del puesto.

Es importante que el entrevistador cuente con toda la información necesaria acerca del puesto y obtener toda la información por parte del solicitante para ver si es o no apto para el puesto.

Los pasos para realizar la selección de personal son los siguientes, pero cada uno se va a aplicar de acuerdo a la magnitud y las necesidades de las empresas, pues no todos se aplican.

Dichos pasos son:

- 1) Solicitud de empleo.- Para empresas pequeñas es un papeleo innecesario, pero es de utilidad pues permite obtener información detallada del candidato, pues contiene datos generales, personales, experiencia laboral, sueldo, hábitos, etc.
- 2) Primera entrevista.- Es muy amplia y general para comprobar los datos de la solicitud. En el caso de empresas pequeñas esta entrevista se realiza por el propietario, con el fin de que conozca la apariencia y personalidad del solicitante.
- 3) Pruebas de empleo.- Se refiere a la aplicación de pruebas de tipo psicológico y técnico. En la mayoría de las empresas pequeñas casi no se manejan las pruebas de empleo psicológicas ni técnicas. En algunas ocasiones, dependiendo del puesto, examinan a través de pruebas de tipo práctico (mecnógrafas, mecánicos, etc.). Los exámenes de tipo psicológico podrían aplicarse pero no lo hacen, pues podrían resultar engañosos por la dificultad de adaptar los tests a la empresa en particular, además de que se requiere de una persona que interprete psicológicamente los resultados arrojados, lo cual es difícil pues es el dueño quien se encarga de todas las áreas de organización. En las empresas medianas y grandes sí se aplican ambas pruebas, pues cuentan con los recursos y el personal adecuado para su realización.
- 4) Segunda entrevista.- En las empresas pequeñas no se realiza ya que el dueño sólo hace una entrevista por lo general. Esta segunda entrevista la realiza el departamento de Recursos Humanos

- y es una entrevista menos superficial que la primera, es más profunda, se conocen los intereses, causas de separación, etc. Por lo general, si se aplican en las empresas medianas y grandes.
- 5) Investigación de antecedentes.- También conocido como estudio socioeconómico, consiste en verificar los datos proporcionados por el solicitante ya que esa información es determinante en la calidad de los resultados. Esta investigación se hace tanto en empresas pequeñas como medianas.
- 6) Selección preliminar del departamento de personal.- Es la entrevista que se mantiene con el encargado de Recursos Humanos, aunque en las empresas pequeñas muchas veces no hay jefe de Recursos Humanos, por lo que sólo se hace la primera entrevista con el dueño.
- 7) Selección final del jefe directo.- Se realiza una última entrevista con su posible jefe directo, quien decide si se acepta o no el candidato para cubrir el puesto.
- 8) Examen médico.- Es el paso más caro, tiene valor práctico y son posibles en el caso de empresas pequeñas, pues hacen arreglos con médicos locales o cuentan con médicos en su personal. Es importante conocer el estado de salud física y mental del candidato para determinar sus aptitudes, habilidades, hábitos, etc. para el desempeño eficiente de su trabajo.
- 9) Asignación.- Es la contratación del candidato o de la persona más apta una vez que haya cumplido con todo lo anterior. En las empresas pequeñas la contratación la realiza o bien el gerente dueño de la empresa, o el encargado del área de Recursos Humanos.

### 1.3.7 De la Introducción

En las empresas pequeñas se realiza de manera informal, por lo general, en las empresas medianas y grandes lo lleva el departamento de personal, aquí se hace firmar el contrato al empleado, se abre su registro, expediente, etc. Posteriormente se le da la bienvenida que en el caso de las empresas pequeñas es de forma directa y personal, se le explican sus funciones, se le muestran las instalaciones y le presentan a su jefe inmediato. En las empresas medianas y grandes la introducción se hace en un plan de inducción, es decir, a través de un manual de bienvenida el cual da a conocer la información de toda la organización como funciones del puesto, prestaciones, relaciones dentro de la organización, etc., también se presenta con compañeros y jefe de trabajo y se le hace un recorrido de las instalaciones.

### 1.3.8 Del desarrollo

Toda persona que ingresa a una empresa requiere de un entrenamiento con el fin de poder desarrollar sus capacidades y aptitudes que posea de tal forma que se pueda adaptar a lo que el puesto va a requerir de la misma.

"El entrenamiento comprende la capacitación y el adiestramiento. Se puede definir al adiestramiento como aquel proceso para desarrollar habilidades manuales y motrices que da una destreza manual o física permitiendo la realización de operaciones mecánicas; se da adiestramiento a niveles bajos de la organización (obreros, costureras, etc.).



La capacitación se refiere a aquel proceso educativo a corto plazo que hace uso de un procedimiento sistemático y organizado por medio del cual en los niveles medios de jerarquía, se obtienen aptitudes y conocimientos teóricos con el fin de que éstos se apliquen en la realización de su trabajo.

El desarrollo se refiere al proceso educativo a largo plazo, que emplea el procedimiento sistemático y organizado que permite adquirir conocimientos conceptuales y va encaminado a niveles jerárquicos altos". (\*)

En el caso de las empresas pequeñas, las personas de nuevo ingreso rara vez tienen un conocimiento completo de sus obligaciones y responsabilidades, por lo que van a ser entrenados por el gerente o algún empleado principal para que pueda desarrollar aptitudes y conocimientos; si no se proporciona el entrenamiento el trabajador tenderá a realizar su labor por sí mismo, lo cual implica una pérdida de tiempo, materiales y dinero.

Las empresas pequeñas y medianas se pueden ver beneficiadas si prestan atención al desarrollo del trabajador ya que si éste puede progresar y ascender dentro de la organización, esto permite que se eleve la moral de los empleados actuales.

---

(\*) Información obtenida del Curso Técnicas de Administración de Personal. Lic. Claudia Manzano. 6o. Semestre. Universidad La Salle

En los puestos administrativos el entrenamiento en el caso de las empresas pequeñas es en el mismo puesto, y por lo general cuando se retire de la dirección activa del negocio el gerente o supervisor de la empresa es difícil que se disponga de un sustituto. En la mayoría de las empresas pequeñas y medianas no se lleva a cabo una buena capacitación de los supervisores, la mayoría aprende en el desarrollo de su propio trabajo y sólo en muy pocas empresas se les dan cursos de capacitación sobre su puesto, dichos cursos pueden ser impartidos interna o externamente.

En lo que concierne al desarrollo de los ejecutivos, éste casi no se lleva a cabo en empresas pequeñas y medianas debido a que la mayoría de esos ejecutivos son los propietarios de la empresa, quienes son todólogos y casi no delegan mucha autoridad, además ellos conocen todo sobre su empresa y piensan que es muy difícil encontrar a alguna persona que les pueda sustituir; en el caso de que hubiera algo de confianza los van capacitando en su puesto o bien en algunas empresas dan cursos internos, externos o les llegan a pagar becas con el fin de poder desarrollar a los ejecutivos.

#### 1.3.9 Políticas de salarios

A este respecto en las empresas pequeñas los salarios por lo general son inferiores a los de la competencia, a menos que el salario estimule un nivel de producción más elevado. Muchas quejas de los empleados respecto a los salarios no se relacionan

con el salario absoluto, sino más bien se refieren a cuestiones de antigüedad, volumen de trabajo y mayor o menor responsabilidad en el puesto, por lo que en empresas pequeñas se fijan los salarios en base al criterio del dueño y en base a los siguientes factores:

- a) El mejor productor debe de ser recompensado financieramente.
- b) El empleado más antiguo tiene derecho a recibir más que un recién llegado.
- c) El trabajo más difícil o de mayor responsabilidad merece un mayor pago.

Si el número de empleados es muy pequeño el gerente conoce con mayor facilidad la eficiencia relativa del trabajador, sin realizar estudios especiales, pero en el momento en que la empresa crezca, es necesario hacer un análisis de los puestos en términos de dificultad del trabajo, grado de responsabilidad, etc.

En las empresas medianas y grandes las políticas para determinar los salarios se basan en estudios tales como calificación del desempeño, evaluación de puestos a través de los diferentes métodos existentes, tales como clasificación del trabajo o método de puntos.

Por lo general, en las empresas pequeñas no existen prestaciones adicionales a diferencia de las empresas grandes, sólo se limitan muchas de ellas a otorgar lo mínimo que establece la ley, aunque en algunas empresas pequeñas ya existen prestaciones adicionales,

tales como aguinaldo de un mes, vacaciones pagadas, vales de comida, despensas, etc.

### 1.3.10 Relaciones humanas dentro de las organizaciones pequeñas y medianas.

Considero que la base para que existan buenas relaciones humanas es de que exista una buena comunicación entre los empleados y el gerente, por lo general en las empresas pequeñas existe una mayor comunicación y contacto del gerente con los empleados y la mayor parte de esa comunicación es oral y poca es escrita; los empleados conocen el negocio, planes a futuro y de información pertinente al negocio, a diferencia de las empresas medianas y grandes en las que el número de empleados es mayor y la comunicación es escrita y casi no tienen contacto ni mucha comunicación con el gerente, además de que este último casi no dispone de tiempo para hablar con sus subordinados.

Considero que además de la buena comunicación, otra forma de mejorar las relaciones humanas es a través de la motivación positiva como la herramienta principal para establecer buenas relaciones con los empleados.

#### 1.4 CLASIFICACION DE LAS NECESIDADES

Considero que para entender mejor el por qué trabajan las personas, es importante preguntarse qué necesidades deben de ser satisfechas, qué estrategia se debe seguir para que se sienta feliz en su trabajo, se identifique con los objetivos de la empresa y que rinda al máximo.

Parte del hecho de que para que una persona actúe debe de existir una motivación, así por ejemplo, si una persona tiene hambre actúa (come) hasta que esa necesidad queda satisfecha. Las motivaciones que impulsarán a una persona a trabajar son muy diferentes, pues dependen del tipo de trabajo, del lugar que ocupe la empresa, etc. Muchos empresarios proyectan sus motivaciones hacia los demás dando excesiva importancia al factor monetario y se olvidan que existen otras necesidades que deben de satisfacer. Es por eso que considero importante definir una necesidad y dar una clasificación de las necesidades.

Se puede decir que una necesidad es " la carencia de algo que es vital e importante para el organismo". Todos tenemos necesidades de agua, oxígeno, alimento y calor; así como de realizar actividades, descansar, etc., por lo que puedo decir que la necesidad no sólo designa metas o conductas sino que implica que una meta o conducta determinada sea vital y que sin tal objetivo la vida se extinguiría.

Por lo tanto, puedo decir que existen varios tipos de necesidades, entre éstas están: las fisiológicas y las psicológicas. Las fisiológicas son las necesidades relacionadas con el mantenimiento de los procesos somáticos, entre estas necesidades encontramos la casa, vestido y alimento.

Las necesidades psicológicas son "categorías de metas y conductas que varían considerablemente según el individuo, pero que en mayor o en menor grado funcionan en todos nosotros" (5).

Aunque la intensidad de las necesidades fisiológicas varía mucho según las personas, la variación es más marcada en las necesidades psicológicas.

Para poder comprender mejor la clasificación de las necesidades, considero importante analizar la pirámide de necesidades de Abraham Maslow, la cual me permite describir con mayor facilidad las necesidades de las personas y representa la importancia relativa que para el individuo tienen. Los 5 tipos de necesidades humanas son:

- a) Necesidades fisiológicas
- b) Necesidades de seguridad
- c) Necesidades sociales
- d) Necesidades de reconocimiento
- e) Necesidades de autorrealización

---

(5) Clay Lindgren Henry. Introducción a la Psicología Social. Editorial Trillas. p. 110.

En la base de dicha pirámide se encuentran las necesidades de tipo vital, más arriba están las de seguridad, el ser reconocido por los compañeros, respetados por los superiores; sobre ésta, la necesidad de pertenecer a cierto status social, tener la oportunidad de progresar y en la cumbre se encuentra la necesidad de logro, como la más elevada de todas las necesidades. Deben satisfacerse de abajo hacia arriba, es decir, progresivamente desde las básicas hasta las de tipo superior. Sólo cuando una persona tenga cubiertas todas estas necesidades se sentirá bien en el trabajo y satisfecho con él mismo.

## 1.5 JERARQUIZACION DE LAS NECESIDADES

Existe una jerarquización de las necesidades establecida por Abraham Maslow (1954) también conocida como pirámide de necesidades; a través de la cual Maslow identifica cinco estructuras básicas o necesidades básicas humanas en orden de importancia.

La jerarquía de dichas necesidades se compone por:

1) Necesidades fisiológicas.- Son las necesidades relacionadas con el mantenimiento de los procesos somáticos, es decir, son las necesidades básicas para mantener la vida humana, tales como: agua, alimento, calor, abrigo, sueño y satisfacción sexual; Maslow sostiene que si estas necesidades no están satisfechas en la medida necesaria para mantener la vida, las otras necesidades no motivarán a las personas.

2) Necesidades de seguridad.- Son las necesidades de evitar los peligros externos o cualquier cosa que pueda perjudicar al individuo, tales como estar libres de temores de perder un trabajo, propiedad, alimento o abrigo.

3) Necesidades de afiliación o aceptación.- Debido a que el hombre es un ser eminentemente social por naturaleza, necesitan pertenecer o ser aceptados por otros, tales como recibir amor, afecto y calor de una o varias personas.

4) Necesidades de estima.- Una vez que las personas comienzan a satisfacer sus necesidades de pertenencia, tienden al deseo de



ser estimadas por ellos mismos y por otros, es decir, se refiere a la necesidad que tiene el individuo de ser apreciado, aceptado y estimado como persona; de alcanzar logros, de alcanzar un status y lograr el reconocimiento y atención ajenos.

5) Necesidad de autorealización.- Esta es la necesidad más alta de la jerarquía y se refiere al deseo que cada individuo tiene de convertirse en lo que cada quien es capaz de convertirse; es llevar al máximo el potencial de cada persona y lograr algo, realizarse plenamente.

Maslow señala varios aspectos en relación a la pirámide de necesidades. En primer lugar, están ordenadas según su evolución, partiendo de las que tienen un desarrollo biológico inferior hasta llegar a los más elevados. En segundo lugar, ese orden representa una especie de prioridad; es necesario que el individuo haya satisfecho primeramente sus necesidades biológicas para posteriormente satisfacer las necesidades superiores.

Varios estudiosos han investigado si las necesidades siguen o no una jerarquía, entre ellos se puede citar a E. Lawler y J. Suttle quienes hicieron la recolección de datos sobre 187 administradores en dos empresas diferentes durante un periodo de entre seis meses y un año. Encontraron pocas evidencias para apoyar que las necesidades formaban una jerarquía y observaron que había dos tipos de necesidades: las biológicas y otras las cuales surgen al estar satisfechas las primeras, además apreciaron que en algunos

individuos predominaban las necesidades sociales y en otros eran más fuertes las de autorealización.

Existen también otros autores que han establecido una jerarquización de las necesidades, pero la más usual y conocida es la de Abraham Maslow.

" Henry A. Murray señala un sistema o jerarquización de las necesidades más complejo que el de Maslow el cual incluye una lista de veinte necesidades específicas que pueden motivar de diversas formas y en varias situaciones a las personas". (6)

Se puede decir que la satisfacción de cada una de las necesidades de la pirámide permite al individuo desempeñar un mejor trabajo, identificarse con la organización y que exista un desarrollo bilateral hombre-empresa. La satisfacción de dichas necesidades dependerá de cada individuo, pues para unos pueden ser más importantes las necesidades de logro, poder, que las de afiliación o autorealización. Cuando las personas seleccionan satisfactoriamente las necesidades en un orden de importancia diferente al que nosotros hacemos, por lo general se tiende a criticarlos, en lugar de reconocer que existe una diferencia en cuanto a necesidades, por ejemplo, los individuos que prefieren tener una satisfacción de necesidades sociales prefieren en algunas ocasiones trabajar menos remunerados pero dinámicos (club social, etc.)

---

(6) *Ibidem*, p. 121.

Muchas de las necesidades se van a satisfacer a través del trabajo de grupo, ya que el hombre es un ser social y requiere asociarse con otros individuos y realizar trabajos en equipo, llevar relaciones de compañerismo que en el caso de las empresas pequeñas es más estrecho pues casi todos se conocen; el hecho de trabajar conjuntamente en equipo ayuda a levantar la moral de los trabajadores.

## 1.6 PSICOLOGIA EN LA EMPRESA

Comenzaré exponiendo como los autores definen a la Psicología y la definición etimológica de esta ciencia.

La definición etimológica de la palabra Psicología deriva de dos vocablos griegos: "Esike que significa espíritu, mente o alma y de Logos que significa palabra, tratado o ciencia". (7)

Y es así basados en estos términos como los autores definen a la Psicología de la siguiente manera:

" S. Harper Robert define a la Psicología como el estudio de los procesos selectivos iniciados en el "yo" variable y modificable que relaciona al hombre con su mundo". (8)

" Ernest R. Hilgard define a la Psicología como la ciencia que estudia las conductas del hombre y de los animales". (9)

" John F. Hahn define a la Psicología como el estudio de la conducta tanto de los seres humanos como de los animales". (10)

Observando las definiciones anteriores de Psicología se puede notar la importancia que esta ciencia tiene en relación con la motivación y trascendencia que ésta pueda tener para lograr una

- 
- (7) González Moreno J. Etimología. Editorial Patria. México, D.F., 1964. 6a. Edición. p.593.  
(8) Harper Robert S. Introducción a la Psicología. Editorial Cia. Continental, 1972. p. 153.  
(9) Hilgard Ernest R. Introducción a la Psicología. Ediciones Morata, S.A. Madrid, 1974. p. 291.  
(10) Hahn John F. Introducción a la Psicología. Editorial Psique, 1976. p. 127.

alta calidad de vida en el trabajo que se va a ver reflejada de una manera sobresaliente en la productividad y eficiencia de la empresa u organización.

Por todo lo anterior, la Psicología se considera como la principal fuente de estudios de la motivación así como la división de la Psicología Industrial que se encarga de tratar problemas morales motivacionales, confeccionar programas de adiestramiento, entre otras.

Esta ciencia aplicada en las organizaciones nos va a mostrar igualmente la conducta de los organismos, sus experiencias internas, la relación de estos organismos con el ambiente interno y sus influencias recíprocas con el mismo, así como sus reacciones conductuales respecto a ciertos estímulos o cambios en su medio interno laboral.

Por otro lado, la Psicología como fuente de estudios de la motivación engloba en un punto sobresaliente a la personalidad que el Doctor Gordon W. Allport define como: la organización dinámica en el interior del individuo, de los sistemas psicofísicos, que determinan su conducta y su pensamiento característicos.

En lo que se refiere a los "sistemas psicofísicos" en la definición anterior, estos sistemas contemplan el temperamento, el estado de ánimo, la forma de reaccionar, el grado de captación, el grado de capacidad evolutiva y otros conceptos que son característicos de la personalidad y que van a ser relevantes en

el entendimiento y en las relaciones entre el personal de la organización a todos niveles, para compararlos y ajustarlos a grados de persistencia en sus labores (intelectuales u operacionales). Es decir, analizando la sociabilidad en el medio interno laboral se puede apreciar que un grupo unido y que se siente parte integral de una familia organizativa, logran un desarrollo benéfico empresa-trabajo; así como también el optimismo con el que deben de contar los trabajadores, para su amplio desarrollo que va a repercutir en los intereses propios y de la misma empresa.

El trabajo de los individuos es el campo de actividades, en el cual algunos componentes de la organización destacan, provocando con esto el perfeccionamiento y logrando así el mejoramiento individual, pues satisfacen cierto tipo de necesidades, pero cuando esto no se logra aparecen las frustraciones.

Y aquí intervienen ya los procesos de personalidad presentados como mecanismos de defensa, cuyo propósito es mantener un equilibrio mental que permite al individuo reaccionar efectivamente ante los problemas o conflictos que se le presentan; estos mecanismos de defensa representan cambios adaptativos internos que no varían en muchos de los recursos que los individuos usan normalmente para salir de problemas, evitar malos ratos y conservar cierta imagen ante las demás personas, por ejemplo, culpar a otros de lo que se es responsable, ofrecer disculpas falsas de la propia conducta, adjudicarse cosas buenas y traspasar malas, etc.

Son recursos usados por los individuos en gran o en mínima parte, pero siempre usadas, la diferencia con los mecanismos de defensa es que estos son inconscientes por la persona que los está empleando.

#### 1.6.1 MECANISMOS DE DEFENSA

1) Intelectualización.- Es el mecanismo por medio del cual un individuo al enfrentarse a un problema se pone a la defensiva y trata de justificarse por todos los medios.

2) Racionalización.- La mayor parte de los individuos creen que las decisiones tomadas deben estar basadas en la reflexión, en la aplicación de la razón y de la moral o ética que cada uno tiene, pero la conducta tiene determinantes que son cambiables según los motivos, y aceptables según el caso o problemas a que se van a enfrentar.

3) Negación.- Es el mecanismo en el que los individuos niegan la realidad de su situación o problemas y simplemente hacen caso omiso de éstos y acostumbra a soñar despiertos en cuanto a lo que les gustaría que pasara para solucionarlos.

4) Proyección.- Es la tendencia de defendernos o a atribuir lo que no aceptamos de nosotros mismos (culpas o intenciones) a otros individuos.

5) Formación Reactiva.- La represión sobre tendencias poderosas puede ser mantenida mediante el desarrollo de otras tendencias totalmente opuestas. Ejemplo: un individuo en un puesto que

aparentemente le agrada pero no rinde es que inconscientemente le tiene aversión y quisiera no estarse desempeñando en el mismo.

6) Sublimación.- Es el mejor mecanismo-que hace que los impulsos salgan libres de agresividad ya que canaliza la energía, sublimándola a través del trabajo, arte, deporte, etc.

7) Represión.- Es el mecanismo por excelencia y consiste en no dejar pasar el impulso y mantenerlo en control.

8) Regresión.- Es el mecanismo por medio del cual se regresa a etapas anteriores al desarrollo (conductas infantiles) ya que es un mecanismo adaptativo.



# CAPITULO II

## "LA MOTIVACION"

## 2.1 LA MOTIVACION

Para adentrarme al tema daré primero una definición de Administración que da Fernández Arenas, él concibe a la Administración como la " disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello con una estructura a través del esfuerzo humano." (11)

Se presentó la anterior definición de Administración para hacer notar de manera sobresaliente que es el factor o recurso más importante en las empresas y el que hará posible que las organizaciones funcionen sobre el recurso humano, el cual deberá ser tratado de una manera distinta a la que se trata a los otros recursos.

Se debe procurar para el bien de la organización que el personal se desempeñe a gusto, para lo cual se deberán de considerar las necesidades, aspiraciones, gustos, comodidades, etc., que éste tiene, para lo cual sirve la motivación, que combinada con una óptima calidad de vida en el trabajo éste podrá desarrollarse y crecer, y por lo tanto hará crecer y desarrollar a la organización misma.

En México, la empresa pequeña generalmente es aquella en la cual el dueño del capital se convierte en administrador de la organización; y en la mayoría de los casos estas personas no

---

(11) Fernández Arenas A. Introducción a la Administración. Editorial UNAM, 1980. p. 69.

utilizan técnicas administrativas por desconocimiento o por falta de recursos económicos.

La empresa mediana representa una gran fuente de ingresos económicos y en este tipo de empresa por características de su magnitud no es el dueño o dueños de la misma quienes generalmente la administran, sino que ya son personas capacitadas, ubicadas en un rango de gerentes de las áreas básicas, pero en ocasiones por falta de tiempo, de recursos económicos o de interés en este tipo de necesidades no se toman las medidas necesarias para actualizarlas y ponerlas en acción, de lo contrario se evitarían en gran medida los problemas y conflictos que surgen en las organizaciones por falta o escasez de la motivación.

#### MOTIVACION

Howard Warren define: " la palabra motivación tiene en la palabra MOTIVO su raíz etimológica Motus, que significa movimiento o poner en movimiento". (12)

Ernest R. Hilgard la define como "término general que se refiere a la regulación del comportamiento para satisfacer las necesidades y consecución de un fin ". (13)

---

(12) Warren Howard Crosby. Psicología.  
Editorial FCE. p. 150.

(13) Hilgard Ernest R. op.cit. Ediciones Monte, S.A.  
Madrid, 1974. p. 201.

Gregorio Fingermann define el concepto de motivo para "designar todas aquellas fuerzas que impulsan a un individuo a realizar un acto para efectuar o continuar con una tarea sin interrupción" (14).

Con estas definiciones se puede dar una conceptualización de lo que es la motivación en la empresa y la defino como un conjunto de técnicas administrativas que deben ampliarse con mayor énfasis al factor humano de las organizaciones, para así destacar y tener en cuenta sus aspiraciones, necesidades, capacidades, conocimientos y seguridad, para conseguir de esta forma una relación integral entre trabajadores y directivos, logrando así elevar la productividad y la eficiencia y al mismo tiempo incrementar el nivel de calidad en los productos o servicios que repercuten en mayores utilidades y menos costos que benefician a los trabajadores, a los directivos, a la organización en general y al mismo tiempo a los consumidores y al país en general.

La motivación tiene como fin encausar y estimular al individuo para que éste alcance objetivos determinados y aunque la motivación podría ser considerada como una forma de manipulación hacia los trabajadores, no hay que olvidar que son seres humanos y que se les puede motivar sin pasar por encima de sentimientos y necesidades de los mismos.

---

(14) Fingermann Gregorio. Relaciones Humanas y Fundamentos Psicológicos y Sociales. Editorial Ateneo. Décima Edición. p. 259.

## 2.2 ELEMENTOS MOTIVACIONALES

La motivación debe de aplicarse a todos los niveles de la organización según las necesidades y características de cada una de estas; ya que los niveles se clasifican conjuntamente como:

Nivel "A" que es designado al personal directivo

Nivel "B" designado al personal de supervisión

Nivel "C" designado a empleados

Nivel "D" designado a los trabajadores u obreros

Los principales elementos motivacionales que una empresa debe tener en cuenta para beneficio de la misma y del trabajador son los siguientes:

- Deben de existir buenas condiciones de trabajo, un cierto grado de comodidades dentro de la empresa como son: espacio en el lugar de trabajo, luz, ventilación, material o equipo en buenas condiciones, etc.

Todas estas condiciones tienen como fin, la identificación del trabajador con la empresa y que despierten en él un interés por el buen desarrollo de sus labores.

- Promoción constante de cursos de capacitación y adiestramiento tanto para introducir al personal de nuevo ingreso, como para actualizar y desarrollar al que ya se encuentra laborando.

- Promoción de comunicación dentro de la organización para lograr un buen entendimiento y logro de los objetivos de la misma.

Se puede recurrir para lograr la comunicación, al uso de herramientas como la formación de torneos deportivos, reuniones o

## 2.2 ELEMENTOS MOTIVACIONALES

La motivación debe de aplicarse a todos los niveles de la organización según las necesidades y características de cada una de estas; ya que los niveles se clasifican conjuntamente como:

Nivel "A" que es designado al personal directivo

Nivel "B" designado al personal de supervisión

Nivel "C" designado a empleados

Nivel "D" designado a los trabajadores u obreros

Los principales elementos motivacionales que una empresa debe tener en cuenta para beneficio de la misma y del trabajador son los siguientes:

- Deben de existir buenas condiciones de trabajo, un cierto grado de comodidades dentro de la empresa como son: espacio en el lugar de trabajo, luz, ventilación, material o equipo en buenas condiciones, etc.

Todas estas condiciones tienen como fin, la identificación del trabajador con la empresa y que despierten en él un interés por el buen desarrollo de sus labores.

- Promoción constante de cursos de capacitación y adiestramiento tanto para introducir al personal de nuevo ingreso, como para actualizar y desarrollar al que ya se encuentra laborando.

- Promoción de comunicación dentro de la organización para lograr un buen entendimiento y logro de los objetivos de la misma.

Se puede recurrir para lograr la comunicación, al uso de herramientas como la formación de torneos deportivos, reuniones o

juntas semanales o mensuales, según las necesidades y la colocación de buzones de quejas o sugerencias para tomar en cuenta la creatividad de los empleados y aplicarla en beneficio de la organización, etc.

- Uso efectivo de seguridad e higiene dentro de la organización.- Esto va desde un lugar limpio y ordenado hasta el uso de medidas protectoras para evitar accidentes o situaciones conflictivas.

- Uso de publicaciones periódicas.- Esto tiene como fin dar información al personal y despertar en éste, interés en la empresa con el fin de que conozcan los logros o crisis actuales y hacerlos partícipes de los mismos.

- Uso de satisfactores económicos.- Implantación de una base de sueldos y salarios acorde con la capacidad económica de la empresa y con la situación actual.

Implantación de premios económicos al mejor empleado o departamento en base a productividad y eficiencia, uso o elevación de prestaciones en la medida de lo posible.

Reparto de utilidades equitativo realmente, esto tiene como fin despertar el interés en el trabajador para elevar la productividad, pues a mayor productividad mayor es la utilidad.

En mi opinión, estos satisfactores o motivadores no representan un gasto para las empresas sino una inversión y a corto plazo, ya que el personal dará respuestas adecuadas al trato o lugar que se le da e implementando esto, no solo los trabajadores saldrán

beneficiados, sino también la empresa en sus objetivos y por lo tanto el país, al que en este momento tanta falta hace una revitalización tanto económica como motivacional.

### 2.3 MODELO MOTIVACIONAL

No se debe perder de vista que los motivos humanos se basan en las necesidades, mismas que pueden presentarse de una manera consciente e inconsciente, como ya se dijo anteriormente en el capítulo I las necesidades pueden ser primarias o secundarias, dichas necesidades variarán en cada una de las personas de acuerdo con el tiempo.

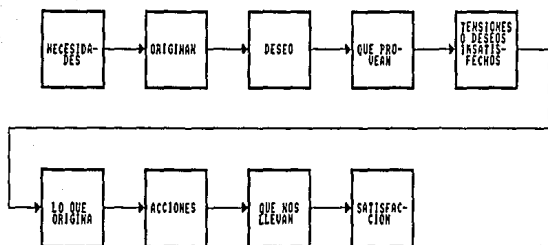
La motivación implica una serie de impulsos, deseos, necesidades, por lo que se puede decir que la motivación es una reacción en cadena, en la que se comienza en las necesidades del individuo, mismas a alcanzar y que éstas a su vez provocan tensiones y deseos insatisfechos, lo cual va a dar lugar a que el individuo emprenda una serie de acciones para alcanzar sus metas y finalmente darán como resultado la satisfacción de esos deseos o metas del individuo.

En el diagrama 1 se muestra la cadena de necesidad, deseo y satisfacción para entender mejor este proceso que implica la motivación.



# DIAGRAMA 1

## CADENA DE NECESIDAD, DESEO Y SATISFACCION



FUENTE: KOONIZ HAROLD, O'DONNELL CYRIL. ELEMENTOS DE ADMINISTRACION. EDITORIAL MC. GRAN HILL.

TERCERA EDICION. P.439

La explicación de esta cadena de necesidad, deseo y satisfacción no es tan simple, en primer lugar porque el concepto de necesidades no es tan simple pues el medio ambiente va a ejercer una gran influencia en el proceso de percepción de las necesidades tanto primarias como secundarias, además muchas veces las necesidades van a generar conductas pero también pueden ser provocadas por éstas, asimismo, en el momento en que un individuo satisface una necesidad le puede conducir al deseo de satisfacer más necesidades.

Por otro lado, se puede decir que los motivadores son todas aquellas cosas que van a inducir al individuo a que se comporte de determinada forma, es decir, es algo que va a influir sobre la conducta del individuo y va a generar diferencias en lo que cada una de las personas hace, he aquí la importancia de que el administrador se preocupe más por los motivadores y que sepa utilizarlos de una manera inteligente; por lo tanto para que una empresa sea exitosa y eficiente es importante estimular y satisfacer los impulsos de la persona para que de esta forma aseguremos la obtención de un eficiente desempeño y de buenos resultados.

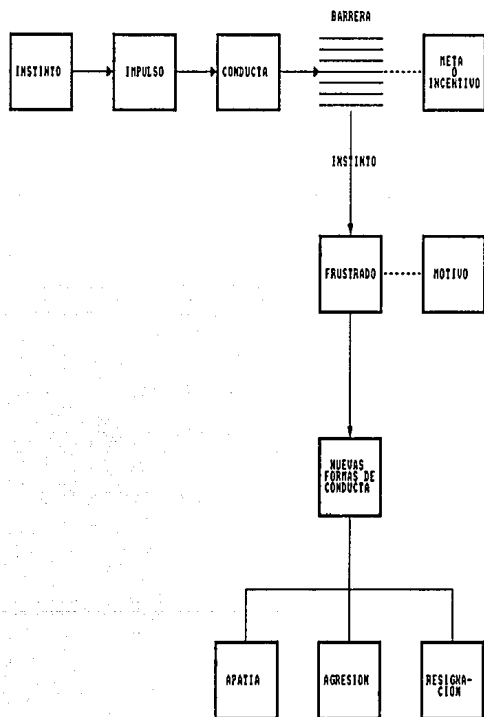
Considero importante hacer notar que existe una diferencia entre la satisfacción y la motivación, pues la primera se refiere al bienestar que una persona experimenta en el momento de que un deseo ha sido satisfecho, mientras que la motivación hace referencia al impulso y esfuerzo que se requiere para la

satisfacción de un deseo o una meta, en otras palabras, la motivación implica un impulso hacia un resultado mientras que la satisfacción va a ser el resultado que ya se experimentó.

Como ya se mencionó con anterioridad, la motivación se ha asociado con el aspecto de la frustración, misma que se presenta cuando se bloquea o impide el logro de una meta, dicho estado de frustración provoca diversos tipos de conducta en el individuo tales como apatía, agresión, etc., en sus diversas manifestaciones. Para entender mejor la frustración en el diagrama 2 se muestra un esquema.

## DIAGRAMA 2

### FRUSTRACION



La fuerza o intensidad de las necesidades de los individuos se van a ver afectados por dos factores dentro del proceso de motivación que son: la accesibilidad de las metas y las expectativas.

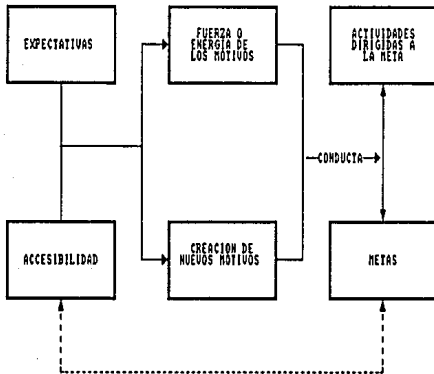
La primera hace referencia al hecho de que existan una serie de limitaciones externas que impone el medio para que el individuo logre alcanzar una meta; aún cuando la intensidad del motivo sea muy fuerte, si la meta no es muy accesible no se alcanzará y vendrá la frustración para el individuo.

Las expectativas se refieren a que cuando una persona intenta satisfacer una necesidad recurre a una serie de experiencias pasadas que se relacionan con la meta que desea en ese momento y en función de dichas experiencias va a determinar qué probabilidad tiene para poder alcanzarla.

El que un individuo obtenga o no una meta mediante cierto comportamiento aunado a la accesibilidad de las metas va a originar nuevas necesidades o motivos que llevan la conducta del individuo hacia el logro de otras metas específicas, y es así como se realiza este circuito de motivación de forma continua dentro de la persona, este proceso se muestra gráficamente en el diagrama No. 3

DIAGRAMA 3

CIRCUITO DE MOTIVACION



Existen varios modelos acerca de la motivación pero en el modelo en el cual me he basado es el de Liw. Porter y E. E. Lawler.

Este modelo nos indica que la cantidad de esfuerzo a la energía que se ejerce va a depender del valor de la recompensa mas la cantidad de energía que la persona considera que sea necesaria mas la probabilidad de poder recibir dicha recompensa.

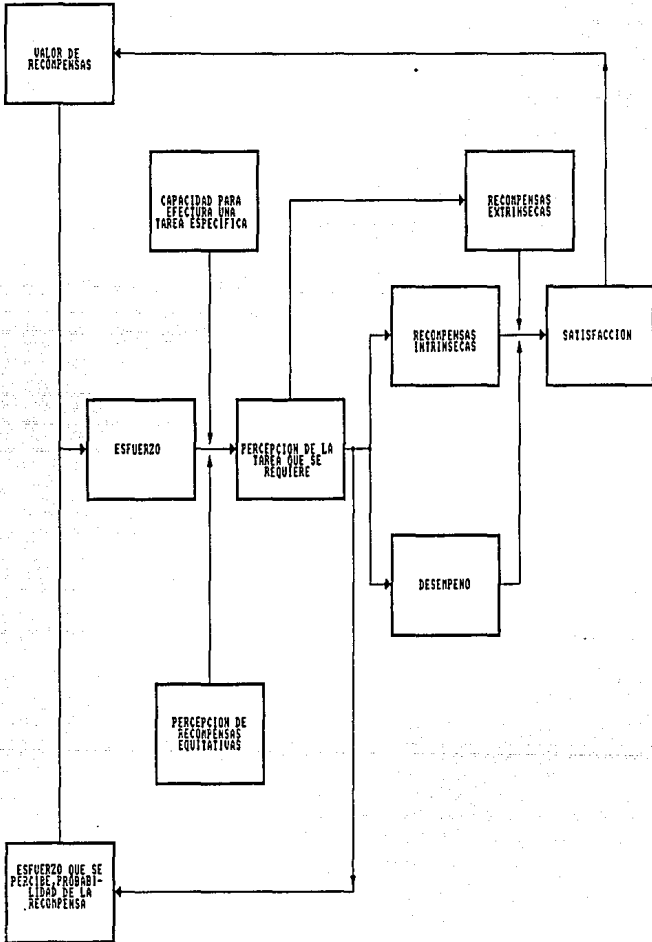
Por otro lado, el esfuerzo y la probabilidad de un individuo para obtener la recompensa van a estar influidos por el desempeño real de una labor que ya ha sido realizada o no con anterioridad; este desempeño va a ser influido por la capacidad de la persona, es decir, por los conocimientos y aptitudes que el individuo tenga para poder llevar a cabo el trabajo.

Es así como el desempeño va a conducir a recompensas tanto intrínsecas como externas. Las primeras se refieren a una necesidad de logro o autorealización a las externas o condiciones de trabajo; estas recompensas van a conducir a la satisfacción misma que influirá sobre el valor real de las recompensas.

El modelo de Porter y Lawler se representa gráficamente en el diagrama No. 4.

DIAGRAMA 4

MODELO DE MOTIVACION DE PORTER Y LAWLER





Lo más importante de todo esto es que a pesar de que existen muchos modelos acerca de la motivación, este es el que mejor nos muestra el proceso de la motivación y se puede aplicar con facilidad tanto a las empresas pequeñas como a las medianas, he aquí la importancia de que este tipo de organizaciones deben de establecer y hacer un análisis cuidadoso de las estructuras de recompensas y que este modelo sugerido se pueda integrar al sistema total de la administración a través del proceso de la planeación, administración por objetivos y una definición clara de obligaciones y responsabilidades, y de esta forma se puede llevar a cabo una buena aplicación de la motivación para el logro de los objetivos de la empresa y satisfacción del personal.

## 2.4 PRINCIPALES TEORIAS DE LA MOTIVACION

Para poder entender mejor la motivación aplicada a empresas pequeñas y medianas, considero importante describir las diferentes teorías que existen sobre la motivación; en este trabajo de investigación se explicarán las teorías más importantes, entre las cuales se encuentran las siguientes:

a) Teoría de la vara y la zanahoria.- Esta teoría se refiere a una metáfora en la cual se hacía uso de una serie de castigos y recompensas para que de esta forma se indujera al individuo a obtener la conducta deseada y dicha teoría proviene de un cuento antiguo de que la mejor forma que se usaba para hacer que un burro se moviera, era la de colocar frente al mismo una zanahoria o bien azuzarlo con una vara.

En esta teoría hay que destacar que tanto el castigo como la recompensa se consideran como fuertes motivadores, pero en la actualidad son muchos los motivadores que existen. La zanahoria se relaciona con el dinero en forma de bono o sueldo, se ha demostrado que el dinero no es la única fuerza motivadora que existe, pero para muchas personas es el más importante. En el caso de las empresas pequeñas y medianas el dinero es un factor muy importante para los individuos, pero la forma de manejar el mismo depende del criterio del dueño o administrador, pues algunas ocasiones la persona obtiene dinero sin importar el desempeño mediante prácticas de incrementos de sueldo, promociones por antigüedad, y muchos otros que no toman en cuenta

el desempeño individual de los empleados.

La vara en esta teoría se refiere básicamente al temor de la persona a perder su trabajo, que no lo promocionen dentro de la organización, o cualquier otro castigo; esto se puede apreciar en algunas empresas pequeñas y medianas en las que no promocionan al personal, no los capacitan, el aumento de sueldo no es proporcional ni se basa en el desempeño de su trabajo, lo cual ocasiona que exista una conducta defensiva por parte del individuo tal como organizar sindicatos, realizar su trabajo con una mala calidad, el no cumplir con los objetivos, y muchas otras conductas.

b) Teoría de la jerarquía de las necesidades.- Dentro de las teorías de la motivación la que se escucha con más frecuencia es la "teoría de la jerarquía de las necesidades que fue propuesta por el psicólogo Abraham Maslow" (15). Esta jerarquización de necesidades ya la he analizado en el capítulo anterior, por lo que daré una breve descripción.

En esta teoría Maslow contempla a las necesidades humanas estableciendo una jerarquización de las mismas en forma de pirámide, y comienza desde las necesidades inferiores hasta las superiores, esta pirámide de necesidades se conforma por:

1) Necesidades fisiológicas.- Son necesidades básicas.

---

(15) Enciclopedia Temática Ilustrada Mente Sagaz. p. 2446.

2) Necesidades de seguridad.- Estar libre de temores a perder un trabajo, etc.

3) Necesidades de afiliación.- Ser aceptados por otros individuos.

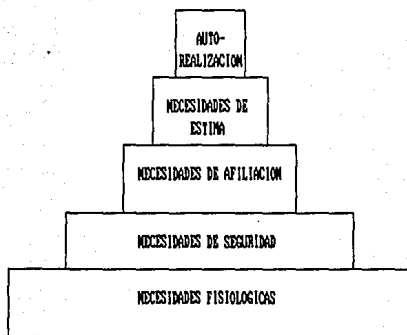
4) Necesidades de estima.- Ser estimados por otras personas de la organización lo cual produce satisfacciones tales como posición, prestigio, poder y confianza en si mismo.

5) Necesidad de autorealización.- Es cuando el individuo alcanza su máximo potencial y se convierte en lo que cada individuo es capaz de convertirse. (Ver diagrama 5).

En esta teoría en el momento en que una serie de necesidades es cubierta o satisfecha por un individuo, deja de ser para éste un motivador.

DIAGRAMA 5

PIRAMIDE DE NECESIDADES DE ABRAHAM MASLOW



FUENTE: ENCICLOPEDIA TEMÁTICA ILUSTRADA HENRIE SAGAZ. P.2446

En las empresas pequeñas y medianas por lo regular se satisfacen los tres primeros niveles de la pirámide, mientras que las necesidades de estima y autorealización son más difíciles de que se satisfagan, sólo en los altos niveles de la organización alcanzan a cubrir este tipo de necesidades, aunque esta satisfacción varía de acuerdo a las necesidades que tenga cada uno de los individuos de una organización, porque puede ser que el individuo tenga mucho poder y prestigio dentro de la organización, pero no se siente autorealizado plenamente, no ha alcanzado su máximo potencial.

De aquí la importancia de conocer y analizar las necesidades de los individuos dentro de una organización y tratar de satisfacerlas mediante la aplicación adecuada de técnicas de motivación, cualquiera que sea la magnitud de la organización.

c) Teoría de la motivación de los factores de Frederick Herzberg.- En 1950 Frederick Herzberg realizó un estudio sobre la motivación con contadores o ingenieros que trabajaban en empresas de Pittsburgh y alrededores.

Para la obtención de los datos a ser analizados estudió una serie de casos prácticos, de los cuales obtuvo los siguientes resultados:

- Las buenas impresiones se relacionaban con el contenido del trabajo que desempeñaban los individuos.

- Los sentimientos negativos se relacionaban con todos aquellos aspectos externos o que rodeaban al trabajo, es decir, con su contexto.

Posteriormente, analizó tabularmente cada uno de los sentimientos buenos y malos, por lo que Herzberg llegó a la conclusión de que los satisfactores del trabajo se relacionaban con el contenido del mismo mientras que los disatisfactores se relacionaban con su contexto. A los satisfactores los denominó "motivadores" mientras que a los disatisfactores los denominó "factores de higiene", y en conjunto se le denominó la teoría de la motivación de los factores de Herzberg.

Esta teoría se relaciona estrechamente con la de jerarquía de necesidades de Maslow, con la diferencia de que Herzberg redujo a solo dos los cinco niveles establecidos por Maslow.

Estos factores de higiene son de índole preventiva y equivalen a las necesidades de nivel inferior de Maslow, dichos factores de higiene no conducen a la satisfacción pero sí previenen o van a evitar la insatisfacción, es decir, por sí solos los factores de higiene no van a motivar, solamente los motivadores van a motivar en el trabajo, estos motivadores equivalen a las necesidades de alto nivel de Maslow.

En esta teoría se establece que para que un individuo se encuentre verdaderamente motivado debe de tener un trabajo que tenga un contenido desafiante, en dicho contenido van a figurar el reconocimiento, el logro, la responsabilidad y el progreso.

Dentro de los factores de higiene se pueden enumerar los siguientes:

- 1) Política y administración de la compañía
- 2) Supervisión técnica
- 3) Salario
- 4) Relaciones interpersonales-supervisor
- 5) Condiciones de trabajo

Dentro de los motivadores se encuentran:

- 1) Logro
- 2) Reconocimiento
- 3) El trabajo mismo
- 4) Responsabilidad
- 5) Ascensos

" Lo más importante de esta teoría es de que existen una serie de obstáculos para poder satisfacer las necesidades de los individuos" (16), mismas que se van a convertir en:

1) FACTORES IRRITADORES O DISATISFACTORES.- Pueden ser los siguientes:

a) Relaciones interpersonales pobres con los superiores.- Esto se presenta en empresas pequeñas y medianas cuando no existe una buena comunicación o buenas relaciones con los superiores, no hay un ambiente de confianza y sólo se limitan a tratar asuntos de trabajo.

---

(16) Mc. Gregor Douglas. El Aspecto Humano de las Empresas. Editorial Diana. p. 753.



b) Relaciones interpersonales pobres con los iguales.- Esto sucede cuando los individuos sólo se limitan a su trabajo, pues el ambiente de trabajo no es muy agradable y hace que el individuo sólo se dedique a su trabajo, no existiendo convivencia con los demás ni una relación social más estrecha y confiable.

c) Supervisión técnica inadecuada.- En las empresas pequeñas y medianas muchas veces esta supervisión no es la adecuada, pues ésta es en ocasiones muy estricta y hace un seguimiento de cerca de todo lo que desempeña el individuo sin darle libertad a este último de desenvolverse o desarrollarse, o muchas veces no existe supervisión sobre el individuo y no hay quien oriente adecuadamente a este último en el desempeño de su trabajo.

d) Políticas administrativas y de la compañía inadecuadas.- Esto es muy frecuente encontrarlo en empresas pequeñas y medianas pues muchas veces el establecimiento de esas políticas es en base al criterio del dueño, o no son actualizadas dichas políticas o bien son muy rígidas y con poca flexibilidad.

e) Inadecuadas condiciones de trabajo.- Esto es común en las empresas familiares o pequeñas, en las que en algunas ocasiones todos los trabajadores se encuentran en oficinas pequeñas con mala distribución, con poca comodidad y en general las condiciones de trabajo no son del todo agradables, lo cual es muy importante e influye mucho en el buen desempeño del trabajo de un individuo.

f) Problemas personales de trabajadores.- Esto se presenta en empresas pequeñas y medianas, pero más en las pequeñas, pues todos los individuos en su mayoría se conocen, se comunican y se enteran de todos los ascensos, las promociones del personal y se presta a envidias, egosmos y conflictos dentro del mismo personal.

## 2) COMPLACIENTES DE NECESIDADES O SATISFACTORES

a) Los logros

b) El reconocimiento.- Esto casi no se maneja en empresas pequeñas, pues muchas veces este reconocimiento sólo es oral y nunca material.

c) El trabajo en sí.- En empresas pequeñas por lo regular el trabajo es muy mecanizado, manual y monótono.

d) La responsabilidad

e) La promoción.- En empresas pequeñas esta es más fácil de realizar por la magnitud de la empresa, pero no pueden alcanzar altos niveles jerárquicos ni lograr un desarrollo o carrera organizacional.

f) El desarrollo

3) DESARROLLO.- Es importante que exista un desarrollo bilateral hombre-empresa, por lo que hay que analizar qué es lo que motiva a los empleados a trabajar eficientemente; un trabajo que sea interesante, que les proporcione un sentimiento de logro, crecimiento, responsabilidad, de promoción, de disfrute del trabajo en sí y de reconocimiento bien ganado.

Lo que desagrada a trabajadores de empresas pequeñas y medianas en su mayor parte se refiere a factores que rodean a su trabajo, tales como el reglamento de trabajo, los títulos de derecho de antigüedad, los salarios, checar tarjeta, las prestaciones y otras cosas similares.

Los trabajadores se sentirán insatisfechos en el momento en que se eliminan las oportunidades de alcanzar logros importantes, por lo que se van a volver sensibles al ambiente y comienzan a encontrar una serie de defectos al mismo.

d) Teoría de las expectativas

" El autor de esta teoría es el psicólogo Victor H. Vroom, quien establece que los individuos son motivados a realizar cosas para lograr una meta si consideran que ésta es valiosa, y si pueden observar que lo que realicen les ayudará a alcanzar dicha meta". (17)

Esta teoría se puede formular de la siguiente manera:

Fuerza = Valencia x Expectativa

Fuerza = Magnitud de motivación del individuo

Valencia = Fuerza de preferencia de la persona por un resultado

Expectativa = Probabilidad de que una acción específica nos lleve al resultado deseado

---

(17) Vroom, V.H. Work and Motivation.

New York: John Wiley and Sons, Inc. p. 853.

La valencia cero se presenta cuando la persona se muestra indiferente por alcanzar una meta, y la valencia negativa cuando el individuo preferiría no lograr dicha meta; en ambas valencias no existe motivación, por lo que la fuerza que se va a ejercer para lograr algo va a depender tanto de la valencia como de la expectativa, por ejemplo: un individuo puede trabajar con afán para alcanzar las metas del departamento de Recursos Humanos a fin de lograr una valencia en términos de sueldo o promoción de puesto.

Esta teoría tiene sus ventajas y desventajas, una ventaja es que se ajusta a la armonía de objetivos que se refiere al hecho de que los individuos van a tener una serie de metas personales que van a ser diferentes de las metas que tiene la organización, pero que en un momento dado ambas se pueden armonizar. Esta teoría se acopla al sistema de administración por objetivos.

Esta teoría se caracteriza por el hecho de que la forma en que los individuos van a percibir los valores variará entre dichas personas en momentos y lugares distintos, he aquí la importancia de que los administradores elaboren un diseño de un medio ambiente que facilite y favorezca al desempeño tomando en cuenta las variaciones antes mencionadas.

e) Teoría de la motivación de necesidades de Mc. Clelland.-  
"David Mc. Clelland reconoce 3 tipos de necesidades motivadoras básicas que clasificó como:" (18)

---

(18) Cfr. Harold Koontz, Cyril O' Donnell. Elementos de Administración. Editorial Mc. Graw Hill. p. 715

1) Necesidad de poder.- Investigó que los individuos que tienen alta necesidad de poder se caracterizaban por ejercer en gran medida el control e influencia, estos individuos tienden a buscar puestos de liderazgo, son personas extrovertidas, con convicciones firmes, discuten de más y gozan de enseñar y hablar en público.

2) Necesidad de afiliación.- Los individuos que tienen una alta necesidad de afiliación sienten placer al ser amados, evitarán siempre el ser rechazados por los diferentes grupos sociales, tratan de ser amistosos, de tener relaciones sociales agradables y placenteras, les gusta ayudar y aconsejar a quienes tengan problemas.

3) Necesidad de logro.- Los individuos con alta necesidad de logro tienen un intenso deseo de alcanzar el éxito e igualmente tienen un alto temor al fracaso, se caracterizan por establecer metas difíciles de alcanzar, son analistas y calculadores, no juegan al azar, les gusta trabajar por periodos largos, les gusta además que exista una retroalimentación y evaluación acerca de su comportamiento.

En el caso de las empresas pequeñas se puede apreciar que el director o dueño generalmente tiene una motivación muy alta para logros y en algunas ocasiones tienen una baja necesidad de afiliación, por lo que deben de preocuparse por tener una alta necesidad de afiliación, pues esta necesidad es importante puesto que hay que trabajar con personas y además deben de guiar y coordinar los esfuerzos de los individuos que trabajan en grupo.

f) Motivadores de los administradores de Patton

Se ha investigado que la motivación se complica porque lo que motiva a los seres humanos varía según la persona, grupos y situaciones.

"Art Patton establece que existen una serie de motivadores que son importantes para el caso de los ejecutivos" (19). Dentro de los cuales encontramos:

1) Reto que se encuentra en el trabajo.- Para lograr esto al máximo es muy importante que el individuo conozca cuál es el propósito y alcance de todas sus responsabilidades de trabajo, así como su autoridad y creer en el valor de lo que realicen, en el caso de empresas pequeñas y medianas esto no se lleva al máximo, debido a que el alcance y las responsabilidades del trabajo la mayoría de las veces no está perfectamente bien definido.

2) Status.- Actualmente se considera como un motivador; se refiere a una serie de títulos, símbolos tales como nombramientos, puestos como "secretaría ejecutiva", el pertenecer a algún club social o deportivo de la compañía, tener coche de la empresa, etc. Esto del status casi no se maneja en empresas pequeñas y medianas, pues como el ambiente de trabajo es casi familiar no se manejan los títulos y la estructura de sus prestaciones se refiere básicamente a las mínimas que establece la ley.

---

(19) Patton Art. Men, Money and Motivation.  
New York: Mc Graw Hill Book Co. p. 1215.

3) La urgencia por lograr liderazgos.- Esto se refiere al deseo que tiene el individuo de convertirse en un líder entre sus compañeros, por lo general esto casi no se maneja en empresas pequeñas y medianas, puesto que lo común es que el dueño sea el líder y los jefes no tienen muchos subordinados a su cargo, pero esto varía dependiendo de la magnitud de la empresa.

4) El látigo de la competencia.- Esto se puede encontrar en muchos aspectos de la vida diaria, esta competencia se debe desarrollar en todos los niveles jerárquicos de la organización, pero es muy importante tomar en cuenta que dicha competencia sea constructiva y no destructiva, todo depende del buen manejo y control que se tenga sobre la misma.

5) Temor.- Este puede tener varias formas, como temer a no ser promocionado, a perder el trabajo, a no cumplir con los objetivos, etc.; en el caso de los ejecutivos este es un motivador porque es una forma de demostrarse a sí mismo su capacidad y desarrollo de aptitudes que le permitan alcanzar sus metas.

6) Dinero.- Es otro motivador que aunque aparece en último lugar es uno de los factores más importantes para muchos individuos, pero como ya he mencionado, esto depende de la persona y de su nivel jerárquico, en el caso de los ejecutivos sí es importante el satisfacer sus necesidades de estima y autorealización.

Lo más importante de todo esto es que quiero hacer notar que son varias las teorías de la motivación que existen, pero lo más relevante es que a través de estas teorías he descrito cuál ha sido la evolución de las mismas, así como también he apreciado que son muchos los motivadores que existen, que van a impulsar a los individuos al logro de sus metas y he aquí la importancia de que exista una buena estructura de prestaciones en las que se vean implicados los diferentes motivadores para así lograr una eficiencia y calidad de vida en el trabajo en empresas pequeñas y medianas.



## 2.5 MOTIVACION, LIDERAZGO Y CAPACIDAD ADMINISTRATIVA.

Se puede decir que para que exista una motivación eficiente, ésta va a depender del clima existente en la organización, además también estará en función del tipo de liderazgo que exista o se ejerza por parte de los altos directivos dentro de una organización ya sea pequeña o mediana.

La interacción que va a existir entre el clima organizacional y la motivación no solamente va a apoyar a los sistemas de motivación, sino también influye sobre los estilos de liderazgo y la práctica de administración. Es de gran importancia que tanto los administradores como los líderes apoyen y respondan a la motivación de los individuos en el que las personas estén en disposición de contribuir a los objetivos de la organización, de esta forma pueden crear un clima que favorezca o reduzca la motivación.

Para la existencia de una buena motivación, debe estar apoyada por el líder de la empresa pequeña y mediana por lo que se puede apreciar que existen varios tipos de liderazgo y varias formas de ejercer el poder dentro de las cuales nos encontramos con:

a) Poder creativo.- Es aquel que es ejercido a través de la presión y restricción, este tipo de poder lo encontramos en el trabajo, produce miedo, inseguridad, etc. Muchos líderes ejercen este tipo de poder.

b) Poder de recompensa.- Es el que se ejerce mediante la gratificación o tributo hacia otras personas, es transitorio pues

termina al desaparecer la facultad de otorgarlos, en la mayoría de las empresas pequeñas y medianas no existe recompensa hacia las personas por el logro de los objetivos.

c) Poder de especialización.- La persona que la ejerce es aquella que tiene conocimientos especializados en una determinada área de la organización, en la empresa pequeña no existe la especialización, pues el dueño es todólogo.

d) Poder de referencia.- Es el que posee la persona que se relaciona con otra poderosa, es una competencia entre gente importante y desaparece al terminar la relación entre las personas.

e) Poder legítimo.- Es el que comúnmente ejercen los líderes, es aquel que tiene la persona que lo ejerce en forma y bajo acciones genuinas, este poder se termina cuando se pierde la confianza en el líder.

Cuando las personas ascienden a un puesto de liderazgo sienten que lo logran, pero apenas comienzan por lo que tienen que trabajar mucho para poder lograr la aceptación e influir sobre el comportamiento del grupo. Al ascender el líder se enfrenta a problemas de resentimientos por parte de personas que se consideraban con derecho al puesto, se genera un negativismo y una resistencia tenaz a los nuevos planes del líder. Los líderes no se van a ganar el respeto y aceptación de los miembros de su grupo automáticamente, por lo que para lograrlo y tener una influencia positiva sobre ellos deben tener habilidades, tales

como el líder gana y va a retener su poder si satisface las necesidades del grupo, pero debe también tener éxito en satisfacer sus propias necesidades como autoestima, seguridad, autorealización, etc.

El liderazgo es la interacción de un líder con sus seguidores, mismos que adquieren bajo las siguientes circunstancias:

- 1) Para sobrevivir todos los individuos luchan continuamente para satisfacer sus necesidades.
- 2) Se requieren ciertos medios para satisfacer una necesidad.
- 3) La mayoría de las necesidades se satisfacen mediante relaciones con personas o grupos.
- 4) Las personas consideran al otro individuo como poseedor de medios para satisfacer sus necesidades.
- 5) Los individuos se agrupan para satisfacer necesidades y abandonan los grupos al no satisfacer las mismas.
- 6) Los miembros del grupo aceptarán la influencia y guía del líder si consideran al mismo como medio que va a satisfacer sus necesidades.

Los líderes efectivos requieren de una serie de habilidades para satisfacer sus necesidades y las de la empresa, si el líder no satisface sus necesidades no deseará seguir como líder.

Existen habilidades del líder para satisfacer necesidades de:

a) Miembros del grupo a través de:

- 1) Comportamiento que aumente la autoestima y valía personal de los miembros del grupo.

2) Comportamiento que aumente el espíritu de equipo del grupo.

b) Necesidades organizacionales.- mediante:

1) Comportamiento que motive: la productividad y el logro de metas del grupo.

2) Comportamiento que ayude a los miembros a alcanzar metas.

Un líder efectivo debe adquirir la flexibilidad para saber cuándo y en dónde debe de emplear esta diversidad de habilidades ya descritas para así lograr la satisfacción mutua de las necesidades del líder.

Existe una herramienta denominada "Círculo de la Motivación", que ayuda al líder a aumentar su poder de influencia y cuenta con las siguientes etapas:

1) Examinar nuestras potencialidades para descubrir nuestras propias habilidades para el desarrollo de las potencialidades.

2) Interesarnos realmente en los demás.- Descubrir sus potencialidades.

3) Escuchar activamente.- La mayoría de los problemas que tenga una persona se resolverían si fueran escuchadas.

4) Encontrar las potencialidades de los demás.- Para poder contar con la gente adecuada en el lugar adecuado.

5) Proveer esfuerzos positivos cuando una persona realice algo bien.

6) Involucrarse.- hay que adentrarse en el problema de los demás.

7) Guiar con el ejemplo.- No pedir a nadie que haga lo que no somos capaces de hacer.

8) Asegurarse que habrá recompensa.- El esfuerzo realizado para obtener un logro hay que recompensarlo siempre, no debe pasar desapercibido.

9) Desarrollar expectativas para los demás.- De esta forma permite a los individuos que se desarrollen, crezcan y se proyecten.

10) Esperar lo mejor de la gente.- No esperar la perfección pero sí el mejor esfuerzo.

Para ganar la aceptación y respeto de los demás, el líder debe seguir los siguientes métodos de influencia y motivación:

1) Evitar la crítica.- Misma que es un juego psicológico que va a destruir la personalidad humana.

2) Evitar quejarse.- La persona se convierte en antipática e indiferente a las necesidades de los demás.

3) Evitar reprimir emociones.- Tratar que la gente se exprese de lo que siente y quiere.

4) Evitar ser reductor.- No ser egoísta.

5) Evitar ridiculizar.- No humillar ni ofender a las personas pues trae graves consecuencias.

6) Evitar hablar solamente de lo que a mí me interesa, sin dejar hablar a los demás de lo que les interesa, propiciar el que expongan sus ideas.

7) Evitar imponer mis ideas.- No hacer abuso de la autoridad para demostrar que las ideas del líder son las únicas y las mejores.

8) Evitar degradar tareas.- No menospreciar tareas, pues todas las actividades son vitales.

9) Evitar la indiferencia.- Aunque hagan las cosas mal, hay que alabar o reprimir de inmediato y olvidar.

El líder de la empresa pequeña y mediana considero que para poder impulsar la motivación, éste debe de tener una capacidad administrativa y de liderazgo con el fin de satisfacer las necesidades del individuo, logrando así el cumplimiento de los objetivos del individuo.

Algunas acciones positivas que debe de tener este tipo de líder son:

- 1) Ser útil, es decir, no ofender a las personas, criticar las acciones o hechos mas no a las personas.
- 2) Debe ser una persona que desee el bienestar hacia los demás, su actitud mental debe de ser positiva.
- 3) Ser una persona positiva, con optimismo, confianza en si mismo y en los demás.
- 4) Ser asertivo, es decir, que sepa transmitir los sentimientos hacia los demás en forma oportuna y adecuada.
- 5) Desarrollar expectativas.- Debe hacer que la gente crezca, hacerla sentir importante junto con el grupo.
- 6) Potencializar.- Debe ser capaz de descubrir las potencialidades del individuo con el fin de elevarla mas no de inhibirla.
- 7) Debe hablar de lo que les ineteresa a los demás, es decir, escuchar y hablar con los demás con el fin de que los demás me escuchen.

8) Ser honesto.- No crearse fama de mentiroso, debe ser congruente en sus pensamientos y acciones.

9) Debe tener poder de convencimiento hacia los demás, saber vender la idea y dar a conocer la filosofía de la organización.

10) Debe tratar de entender lo que los demás sienten, aunque no acepte sus acciones o actitudes.

11) Enriquecimiento de las tareas.- Hacer ver al individuo que todas las tareas son importantes y necesarias.

Si los grupos funcionaran en forma efectiva y productivamente experimentando la satisfacción de sus necesidades, habría muy poca necesidad de contar con un líder, pero cuando los grupos se van a enfrentar a problemas, se hace necesaria la presencia del líder y se enfrentará a los diferentes comportamientos aceptables e inaceptables de subordinados, de acuerdo a las siguientes circunstancias.

- Por lo que pasa dentro de uno mismo.

- Por el lugar en el que ocurre la acción, es decir, el medio ambiente.

- Por las características de los miembros del grupo.

El comportamiento del individuo variará en función de los cambios que experimenten las circunstancias, por lo que los sentimientos del líder también cambiarán porque no puede ser consistente en sus sentimientos en relación al comportamiento de los diferentes miembros del grupo.

Si el que tiene el problema es el subordinado, esto puede ser causado por:

- a) Porque sus necesidades no están satisfechas.
- b) O bien, las necesidades del jefe no están satisfechas.

Si el jefe es el que tiene el problema, las causas pueden ser:

- a) El subordinado tiene comportamiento inaceptable.
- b) El jefe tiene su propio problema.

Se puede apreciar que los líderes nunca podrán satisfacer todas las necesidades no satisfechas de los subordinados, ni alcanzar el punto en el que todos sus propios problemas sean resueltos al igual que los de la organización, pero la motivación y sus técnicas aplicadas adecuadamente ayudan a disminuir este tipo de problemas y satisfacer necesidades del individuo, del grupo y alcanzar los objetivos de la organización.



## 2.6 CLASIFICACION Y SISTEMAS DE LA MOTIVACION

Basada en diferentes teorías, la motivación se clasifica generalmente en tres grupos:

Motivaciones primarias.- Son las que se aplican para satisfacer algunas necesidades fisiológicas de los individuos entre los que están principalmente el alimento, la vivienda y el vestido, para satisfacer éstas, el motivador principal es el económico que está representado por un sistema de sueldos, salarios y prestaciones en el trabajo y que generalmente no está reforzado adecuadamente por la dirección o gerencia general, lo que hace que el ambiente en las organizaciones se torne un tanto apático y hostil, ya que los individuos deben satisfacer primero este tipo de necesidades y posteriormente las de seguridad, de autorealización, etc.

Es por esto que muchos toman al dinero como el factor motivante más importante que cualquier otro, pero considero igualmente importante a los demás motivadores, solo que el dinero relacionado con este tipo de necesidades adquiere una importancia insustituible.

Motivaciones secundarias.- Relacionándolas con las necesidades, estas motivaciones secundarias son aquellas cuya naturaleza es social, es decir, engloba a las motivaciones que son aplicadas para que los integrantes de una organización puedan conseguir un sentimiento de seguridad, de relación intergrupual y de estima que son muy importantes para que se logre mayor eficiencia y

productividad en las organizaciones.

Motivaciones terciarias y personales.- Este tipo de motivación va aunada también a las necesidades de naturaleza social y al mismo tiempo personales, pero que distintas a las de los componentes de un grupo, en cuanto a que se refiere a la búsqueda, mantenimiento y trascendencia de unos ideales o metas peculiares en cada individuo.

Este tipo de motivaciones no es excluyente de ninguno de los niveles jerárquicos y bien orientadas y aplicadas logran una optimización de los recursos de las organizaciones en las cuales el recurso o elemento humano es el más importante y de éste depende el éxito o fracaso de las organizaciones.

#### SISTEMAS DE MOTIVACION

La empresa pequeña y mediana por sus características de formación, estructuración y establecimiento en el mercado, no cuenta con el suficiente capital para financiar un estudio sobre motivación, pero esto no es una razón suficiente como para que la motivación quede en último renglón o se ignore con toda la importancia que ésta tiene, por lo que se muestran en este seminario los siguientes sistemas de motivación que deben de ser aplicados en toda organización.

- Aumentar la apertura de las comunicaciones de todo tipo (Horizontales, verticales, diagonales) en la organización.
- Crear un ambiente en el cual la autoridad se incremente en base en el conocimiento y la experiencia, ya que la autoridad no se

posee, sino se obtiene y con una autoridad obtenida los subordinados se identifican más con el líder o dirigente y con el mejor desempeño de sus tareas.

- Incrementar el nivel de entusiasmo y satisfacción personales en la organización, el cual se logra con el aumento del nivel de confianza y apoyo por parte de la Dirección o Gerencia General a los miembros de la organización.

- Aumentar el nivel de responsabilidad personal y de grupo en la planeación y ejecución que se consigue con una identificación con los dirigentes y con la misma organización.

- Avanzar al logro de la colaboración y competencia (regulada) entre las unidades interdepartamentales de la organización, ya que estas unidades forman cada una parte importante de un todo o sistema que es la organización en sí.

## 2.7 FUENTES DE ESTUDIO DE LA MOTIVACION

Se considera como fuente de estudio el lugar, documento o materia de la cual se obtiene información confiable y veraz; por lo tanto en este inciso hablaré de las fuentes de estudio de la motivación y de la relación de ésta con diferentes ciencias y teorías.

### Motivación y Psicología.

La principal fuente de estudios de la motivación es la Psicología, como se dijo anteriormente es la ciencia que estudia la conducta de los organismos y sus experiencias internas, la relación de individuos y el medio ambiente, así como sus influencias recíprocas entre mecanismos biológicos de los individuos y la conducta de los mismos.

El uso de esta ciencia en combinación con la motivación persigue mejorar la conducta grupal y organizacional como un medio para lograr efectividad y salud en las organizaciones.

Por otro lado, existen diversas ramas de la Administración que por su trato o estudio directo con el hombre dentro de la empresa son grandes fuentes de información y auxiliares de la motivación como son las Relaciones Humanas, las Relaciones Públicas, la Comunicación Intergrupal, la Administración de Personal, etc.

### Motivación y Relaciones Humanas.

Las Relaciones Humanas se definen como una teoría científica de la organización del trabajo en aspectos humanos que comprende todas las ramas del comportamiento y las relaciones de los

individuos dentro o fuera del trabajo y que busca la eficiencia y optimización desde el punto de vista técnico y económico, pero al mismo tiempo, aunado a las satisfacciones de los individuos y grupos que conforman una organización, su relación con la motivación es que sirve como fuente de información para lograr comprender que el hombre es básicamente bueno, ya que está en proceso de formación y tratar a cada miembro de la organización más que como fuentes de producción como seres humanos, para que desarrollen todo su potencial. Como ya se dijo, el elemento humano es el principal para las organizaciones, por lo cual se debe de lograr incorporarlo al ambiente de trabajo buscando para esto que los trabajadores encuentren motivo de satisfacción en el desempeño de sus labores, utilizando la técnica que necesite la organización y aumentando así las utilidades de ésta.

#### Motivación y Relaciones Públicas.

Las Relaciones Públicas se consideran un medio para conocer los diferentes aspectos que comprenden las relaciones humanas del personal interno de la organización con personas externas como proveedores, clientes, etc., por medio de un adecuado proceso de comunicaciones.

El personal de una empresa respresenta la imagen de ésta, es decir, la manera de actuación y desempeño que presente una organización para con personas externas, principalmente sus clientes, que son de los que sobrevive, determinará la aceptación y permanencia en el mercado, así como el fracaso de las

organizaciones por lo que con la motivación al personal, ésta se sentirá parte integrante de las organizaciones y demostrará la lealtad a éstas, desempeñando sus funciones y tareas de la forma más óptima ante las personas externas.

#### Motivación y Comunicación.

La comunicación es la transmisión de información de ideas, emociones, la cual utiliza medios como símbolos, gráficas, palabras, etc., entre emisores y receptores.

El establecer canales de comunicación en las organizaciones es una forma de motivación si estos canales realmente son efectivos, es decir, si logran realmente la interacción de grupos de trabajo donde intervienen la alta dirección, los niveles medios y niveles operativos.

Con comunicación efectiva entre los diferentes niveles, los trabajadores sienten apoyo y confianza por parte de la alta dirección y estos tratarán de devolverlas y corresponderles por medio de la elevación de la productividad y eficiencia, logrando con esto crear un cierto grado de lealtad a la organización, en la mente de los trabajadores.

Con la comunicación se transmiten en sentido recíproco ideas, conocimientos, órdenes, quejas que pueden ser resueltos antes de que se conviertan en conflictos.

Por todo lo anterior, es por lo que la comunicación se considera una fuente de estudios de la motivación.

## Motivación y Administración de Personal.

La Administración de Personal se concibe como la utilización y aprovechamiento de las energías humanas tanto intelectuales como físicas en forma organizada, en el logro de los objetivos de una organización.

Esta utilización de energías debe de ir acompañada de la tendencia de tratar a los individuos no como fuentes de producción, sino como seres humanos en desarrollo con potencialidades en formación, las cuales pueden ser aprovechadas por la organización pero en beneficio mutuo para los trabajadores, para que éstos logren su realización así como elevar su calidad de vida y la organización el logro de todos sus objetivos fijados.

## 2.8 OBJETIVOS DE LA MOTIVACION

Se entiende por objetivo un intento de logro de un fin al que se dirige una operaci3n o una acci3n.

- El objetivo principal de la motivaci3n tiene como fin que la gente dentro de una organizaci3n actúe de acuerdo con la filosofí, polític, procedimientos y normas para realizar los planes de las compańas.

- Intenta fomentar los intereses de la gente a través de mejorar su desempeńo, aumentar sus sueldos y gratificaciones y proporcionarles una mayor autosatisfacci3n.

- Intenta que las personas en una organizaci3n adopten nuevas maneras de pensar y que realicen cosas en formas diferentes, la motivaci3n puede facilitar esta transici3n.

- intenta integrar a los grupos de trabajo en una acci3n reciproca para lograr beneficios mutuos.

- Intenta eliminar la creencia de los trabajadores de sentirse "usados" y como simples materiales de producci3n.

En sí la motivaci3n trata de incitar a los trabajadores por medio de estímulos a que actúen de acuerdo a lo requerido por la empresa y que se despierte en éstos un interés en sus labores.

La empresa con la ayuda de la motivaci3n podrá lograr sus objetivos y al mismo tiempo el individuo se sentirá útil y estaré convencido que las actividades que desempeńa son importantes, con lo que se lograré un beneficio trabajador-empresa.



## 2.9 OTROS ASPECTOS DE LA MOTIVACION

Considero importante desarrollar dentro de este inciso la filosofía del hombre en la empresa, pues para que exista una buena motivación es necesario que los altos directivos conozcan y satisfagan las necesidades de los individuos y que éstos últimos cumplan con los objetivos de la organización, de aquí la importancia de que conozcan y estén bien convencidos de la filosofía de la organización.

La filosofía de una empresa permite el mantener la unidad en una organización al explicar al individuo lo que es importante unificando valores en una organización. Existe una secuencia lógica entre valores de la dirección, filosofía de la empresa y comportamiento de miembros de una organización, los valores de la dirección son valores como el bien, la verdad, la justicia, etc. La filosofía sirve de marco para todas las acciones que suceden en la organización; muchas veces maduran los valores de la dirección que van dejando atrás a su propia filosofía por lo que es importante que la filosofía de la empresa esté por escrito para ser congruente con los valores actuales de la dirección y poder revisar si los comportamientos caen dentro de el marco de la filosofía; en el caso de las empresas pequeñas la filosofía no está por escrito, y en las medianas en algunas ya existe por escrito, pero lo más importante es difundirla y darla a conocer al individuo y tratar de convencerlo.

Con el tiempo el empresario va cambiando, madura sus valores y filosofía, por lo que cuando la empresa inicia, lo más importante es el sobrevivir, pero cuando el empresario está tranquilo y reflexiona sobre su empresa, es decir, cuando sobrevive el futuro de su empresa a largo plazo, si su único valor fuera el hacer utilidades, limitaría su crecimiento como muchas empresas pequeñas y medianas; es por eso que es importante que el empresario le dé importancia a la gente, pues sin ella se limita su crecimiento; es cuando el empresario valora el factor humano y nace una filosofía por escrito; existe una última etapa en la que se compromete ante la sociedad para buscar el bien social.

\* Algunas empresas como la Cleveland Electric Illuminating Co. consideran que es importante mantener a la empresa en un lugar de primera clase, donde se paguen salarios justos, se les brinden buenas prestaciones y el mantenimiento de buenas condiciones laborales\*. (20)

Si existe una definición clara de la filosofía de una organización, el personal se podrá identificar con la organización y existirá un crecimiento y desarrollo bilateral (hombre-empresa), lo más importante es que el individuo sea participativo en la solución de problemas para lograr una calidad de vida y un desarrollo mutuo.

---

(20) Weaver Michael. "Filosofía y Valores de Empresa".  
Revista "Expansión", Noviembre, 1987. p. 65.

Es importante que se conozca cual es la filosofía de la empresa sobre el hombre y para que exista una adecuada motivación la empresa debe llegar a la etapa en la que se considere al hombre como una parte importante real de la organización, por lo que de esta forma el individuo buscará que al empresario le vaya bien realizando un mejor trabajo cada día, y esto traerá como consecuencia un incremento de la productividad, calidad y un menor costo.

Existen muchas organizaciones y sobretodo en el caso de empresas pequeñas, en las que los propietarios casi siempre buscan el hacer mejores productos para obtener mejores precios, pero al realizar esto, muchas de ellas han olvidado hacer su función humana.

Las organizaciones no deben de preocuparse demasiado por el valor económico y por el valor humano, sino que debe de existir una armonía y equilibrio para realizar adecuadamente la función tanto humana como económica en la organización, para lo cual debe de existir la habilidad por parte de la empresa para generar riqueza, elaborar o producir mejores productos con hombres cada vez mejores para que exista un mutuo crecimiento.

Para poder tener éxito en la aplicación de la motivación en organizaciones pequeñas y medianas es importante que se realicen o se consideren los siguientes aspectos:

- Definir la filosofía de la organización.

- Compartir el éxito de la compañía con su personal.
- Reconocer logros individuales y dar seguridad al trabajador en función a su actuación.
- Asegurar la satisfacción personal que proviene de buenos resultados en el trabajo.
- Proveer de un clima que fomente la iniciativa, confianza, creatividad y seguridad económica.
- Escuchar necesidades, miedos y preocupaciones de los empleados.
- Desarrollar valores de beneficio mutuo y aplicar la motivación a todos los niveles de la organización.

Estas son algunas de las recomendaciones que considero de gran importancia para que las técnicas de motivación tengan éxito en su aplicación a empresas pequeñas y medianas y al mismo tiempo para lograr alcanzar una calidad de vida en el trabajo.

## CAPITULO III

### "LA CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO"

## LA CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO

### INTRODUCCION

La calidad de vida en el trabajo como beneficio otorgado por el Desarrollo Organizacional.

La calidad de vida en el trabajo es un concepto nuevo, el cual se relaciona en gran parte con el Desarrollo Organizacional, porque contiene aspectos como la participación de los integrantes de la organización, el énfasis en la colaboración, la formación e integración de grupos de trabajo, la implantación y desarrollo de labores más atractivas y de reto para los integrantes de una organización, lo cual trae como consecuencia la obtención de mayor comunicación, cooperación, convivencia e identificación, lo que hace que exista un clima organizacional sano, permitiendo la elevación de la calidad de vida en el trabajo y conjuntamente la eficiencia y productividad en la organización.

Por otra parte, el Desarrollo Organizacional tiene como objetivo más importante el lograr un clima organizacional sano, para lo cual se vale de herramientas entre las cuales principalmente se encuentran la motivación, la aplicación de la Psicología en los grupos y la comunicación.

En relación a la motivación puedo decir que no es la principal herramienta para el Desarrollo Organizacional debido a que la motivación como tal, aplicada como técnica independiente tiende a la satisfacción de necesidades que con el transcurso del tiempo

se vuelven particulares en cada uno de los integrantes de la organización, es decir, que cada individuo tiene diferentes necesidades que cubrir y cada una de las mismas tiene diferente valor en éstos, por lo que puedo decir que la motivación debe ser aplicada a todos los miembros de la organización, apoyándose en el Desarrollo Organizacional para que esta motivación no sea tan individualizada ni parcial, sino que tienda a la generalidad en forma grupal con el fin de que esta motivación no pierda su esencia ni validez.

La calidad de vida en el trabajo es resultante de la aplicación del Desarrollo Organizacional en las organizaciones e involucra aspectos importantes para lograr el ambiente sano y paralelamente elevar el bienestar del individuo tanto dentro como fuera de la organización.

En empresas pequeñas nada está por escrito y todo depende del comportamiento de la Dirección (dueño o dueños de la empresa) y lo que más importa es sobrevivir, implantar un producto o servicio que proporcione utilidades sin interesar en gran parte el factor humano.

En empresas medianas existe ya algo por escrito y la guía depende básicamente de la dirección, su objetivo principal es consolidarse, seguir creciendo tanto en el aspecto económico como de su personal, así como la búsqueda del bien mutuo (empresa-trabajador).

Es por esto que a través del Desarrollo Organizacional y la motivación como factores sobresalientes se logrará una alta calidad de vida en el trabajo, misma que no ha sido obtenida en empresas pequeñas y medianas y que bien aplicadas y estructuradas proporcionarían beneficios como el incremento tanto de la eficiencia como de la productividad.



### 3.1 CONCEPTO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Comenzaré exponiendo el concepto de Desarrollo Organizacional, el cual analizaré a fondo para hacer destacar la importancia que esto tiene con respecto al recurso humano, así como en la administración de los valores del mismo, en función del beneficio de las organizaciones.

Beckard define al Desarrollo Organizacional como: un esfuerzo planeado en la totalidad de la organización, administrado desde la alta gerencia, con el objeto de incrementar la efectividad y salud de la organización, mediante intervenciones planeadas en los procesos, aplicando los conocimientos de ciencias humanas.

a) Esfuerzo planeado.- Está dirigido a aplicarse en una organización de acuerdo al momento circunstancial por el que está pasando la misma, ya que cada organización tiene características únicas.

b) En la totalidad de la organización.- El Desarrollo Organizacional contempla a toda la organización, pues el recurso humano en todo nivel está involucrado para el logro de los objetivos de ésta en un largo plazo que va de un periodo de tres a cinco años para obtener resultados satisfactorios.

c) Administrado desde la alta gerencia.- La aplicación del Desarrollo Organizacional, debe de estar respaldada y administrada desde la Dirección, tanto para hacer

saber la importancia que esta tiene como para su control.

d) Incrementar efectividad y salud.- La salud organizacional se refiere al ambiente laboral el cual lo forman los integrantes y si es bueno refleja aumento de productividad que es benéfico para estos integrantes y para la organización misma.

e) Mediante intervenciones planeadas.- Estas intervenciones planeadas llevan consigo un cambio planeado para lograr la adaptabilidad al ambiente que ejerce afectaciones a las organizaciones tanto interna como externamente para poder sobrevivir.

f) En procesos.- Estos procesos en las organizaciones involucran tanto a los recursos materiales como al recurso humano que debe ser considerado como el más importante dentro de éstos.

g) Aplicando conocimientos de ciencias humanas.- Intervienen en el Desarrollo Organizacional las ciencias humanas tales como la Comunicación, las Relaciones Públicas y la más importante que es la Psicología, en esta última se basa principalmente puesto que estudia el por qué del comportamiento humano y el Desarrollo Organizacional trata de mejorar la conducta grupal y organizacional como un medio para lograr la efectividad y salud en las organizaciones.

El desarrollo Organizacional puede mejorar capacidades y habilidades para solucionar problemas organizacionales, puede enfrentar cambios ineludibles en el ambiente interno como en el externo, en un establecimiento de compromiso de ayuda profesional entre la Dirección de las organizaciones y especialistas en el comportamiento humano que son llamados agentes de cambio.

Esto va en beneficio del personal de las organizaciones, así como en el de las organizaciones mismas que lo llevan a cabo, pero repercute grandemente en beneficios a nivel país, pues aumentan la productividad y eficiencia en la plataforma industrial, la cual necesita expandirse y desarrollarse.

### 3.2 OBJETIVOS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

El Desarrollo Organizacional en sí estudia todos los aspectos tradicionales de los cambios, pero realiza un esfuerzo adicional para lograr un cambio en procesos, métodos y hasta en estructuras que pueda ser controlado por la Dirección, para que vaya adecuado al logro de metas y objetivos.

Lo que busca es implantar la base de que los cambios de la organización no deben dejarse al azar sin ser controlados, pues tomarían rumbos que podrían ser perjudiciales en cierto momento para cualquier organización, y por otro lado, que la empresa debe adaptarse evolucionando constantemente hacia un mejoramiento continuo futuro.

Los cambios pueden ocurrir en toda la organización u ocurrir en determinados aspectos o factores de la organización, como por ejemplo: toma de decisiones, comunicación, solución de conflictos, etc.

En términos generales, estos son los objetivos del Desarrollo Organizacional, ahora enumeraré los objetivos más concretos y frecuentes que se han hecho en las prácticas de intervención en las organizaciones de esta materia que es el Desarrollo Organizacional:

- a) La razón de ser y principal del Desarrollo Organizacional es la planeación y control del cambio en la organización.
- b) Crear un ambiente sano y abierto en toda la organización para la solución de problemas y conflictos a través del aumento de

las relaciones humanas y la colaboración.

c) Sustituir la imposición de la autoridad derivada del rango jerárquico por una autoridad basada en el conocimiento y la experiencia.

d) Basar las responsabilidades de solución de problemas y toma de decisiones en fuentes de información veraces y adecuadas a las situaciones del momento.

e) Crear un sentimiento de confianza entre los integrantes y grupos de la organización, es decir, que logren sentirse parte importante de la organización y que sientan el respaldo de la Dirección.

f) Disminuir la competencia y la lucha por el poder que provocan conflictos organizacionales y aumentar la colaboración e integración en los grupos de trabajo que influye directamente en el incremento de la eficiencia y la productividad.

g) Lograr un sistema motivacional que sea de aplicación real, que vaya de acuerdo con los objetivos de la organización y el desarrollo integral de los recursos humanos.

h) Aumentar la identificación de los participantes con los objetivos fijados para que éstos puedan ser logrados, con el convencimiento de que esto no sólo beneficia a la empresa, sino también a sus integrantes.

i) Encaminar a los gerentes a dirigir de acuerdo con los objetivos más importantes y actuales y no en base a prácticas pasadas o en objetivos poco trascendentes.

j) Poner énfasis en el autocontrol y la autodirección en el

personal de la organización, para que éste trabaje como lo que siempre es y ha sido, como un todo que rinde gracias a cada uno de sus componentes.

Por otro lado, existen objetivos a corto plazo del Desarrollo Organizacional que son:

- a) Encontrar soluciones creativas a problemas frecuentes.
- b) Incrementar niveles de entusiasmo, posición de actitud y satisfacción personal.
- c) Desarrollar un sistema sano y autorenovable en beneficio de la propia organización y del grupo.
- d) Promover la colaboración y competencia (regulada), para manejar el aspecto de seguridad en cada integrante de la organización "lo que hago es sumamente competente".
- e) Implementar mecanismos de mejoramiento continuo.
- f) Aumentar el nivel de confianza y apoyo entre los miembros.
- g) Incrementar la apertura de comunicaciones en todo los niveles de la Dirección y en todo sentido.
- h) Aumentar el nivel de responsabilidad personal y de grupo en la planeación y ejecución, para lo cual debe de existir en gran medida la motivación y participación entre los integrantes.
- i) Crear fuentes de información para una buena toma de decisiones.

Por todo lo anterior, puedo decir que es importante alcanzar los objetivos antes mencionados con el fin de lograr un ambiente sano y una productividad dentro de las organizaciones tanto pequeñas como medianas.

### 3.3 VALORES DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Considero importante el analizar los valores del Desarrollo Organizacional con el fin de que los mismos se apliquen y sean reconocidos por los dirigentes de empresas pequeñas y medianas para lograr un cambio y un clima organizacional sano.

Los valores del Desarrollo Organizacional más importantes son los siguientes:

- a) Es importante que al ser humano se le trate como una persona que va a tener una serie de necesidades complejas que satisfacer, todas las cuales van a ser de importancia para el individuo tanto en su trabajo como en su vida.
- b) Se le debe brindar al individuo la oportunidad de que trabaje dentro de una organización como un ser humano y no considerarlo como una fuente productiva, ya que a muchas organizaciones lo que más les interesa es el obtener mayor producción y creen que los miembros de la organización son máquinas, por lo que no se preocupan por satisfacer necesidades del ser humano.
- c) Se debe permitir y facilitar que tanto el recurso humano como la organización desarrollen todo su potencial; sin embargo, en muchas organizaciones no sucede así debido a los obstáculos por parte de los dirigentes o a ideas de los mismos que impiden el desarrollo de la creatividad y potencialidad del individuo.
- d) Lograr y buscar el incremento de la efectividad de una organización en términos de todas sus metas, es decir, que con un

ambiente sano los miembros de la organización se esforzarán cada vez más por alcanzar las metas establecidas, lo que se traducirá en un incremento de productividad y eficiencia.

e) Hacer lo posible porque exista o se cree un ambiente en el que sea posible que todos los integrantes de la organización encuentren a su trabajo atractivo y de reto, con un ambiente sano y con un contenido de trabajo así como el contexto del mismo que sea satisfactorio para el individuo, este último se sentirá motivado por su trabajo, dispuesto a superarse cada día y retándose a sí mismo y hacia los demás, así como encontrando que su trabajo es atractivo, esto debería manejarse en empresas pequeñas y medianas, en las que el reto es más bien competitivo, destructivo, no está bien encaminado ni existe un reto o competencia para un crecimiento del individuo u organización.

f) Es importante el que se dé la oportunidad de que los miembros de una organización tanto pequeña como mediana puedan tener cierta influencia y participación en el trabajo, en la organización y en el ambiente; dicha participación puede ser en forma grupal para permitir la colaboración de los individuos, el desarrollo de su creatividad, así como de sus potencialidades, o bien en forma individual.

He percibido que el hombre manifiesta una creciente necesidad por la experimentación, por aprender de su propia experiencia y de experiencias ajenas, ser flexibles, adaptables, ser creativos y tender a la colaboración, pues esta última les reporta muchos



beneficios, por lo que en base a lo anterior, muchas organizaciones se preocupan por la máxima utilización de los recursos humanos sin importar si están o no motivados en la misma, por lo que la importancia radica en la situación de que tanto empresas pequeñas como medianas se preocupen por permitir que su recurso humano crezca junto con la empresa y que este último se desarrolle como ser humano y no como máquina; por lo que considero que para que en una empresa exista un buen clima organizacional sano que permita el crecimiento del individuo y la motivación del mismo traducido en la obtención de una calidad de vida en el trabajo, se deben de considerar los siguientes supuestos:

- a) Considerar al ser humano como un ser bueno, dispuesto a ayudar a los demás y a la organización.
- b) Considerar al ser humano como un ser capaz y en proceso de formación, dispuesto a experimentar y crecer.
- c) Aprovechar diferentes estilos personales para generar ideas creativas en grupos de trabajo.
- d) Considerar a la persona en su plenitud y ver su participación de una forma total.
- e) Permitir la existencia de expresión de sentimientos por parte del individuo haciendo uso efectivo de los mismos.
- f) Permitir la existencia de un comportamiento auténtico, que no existan máscaras ni falsedades, que exista honestidad para tener mayor conciencia en la obtención de resultados.
- g) Hacer uso del rango jerárquico sólo para fines de la organización y no como un status para tener poder y prestigio

personal, sino para poder alcanzar propósitos de importancia para una organización.

h) Tener plena confianza en las personas y ver los errores como oportunidades de aprendizaje.

i) Permitir las confrontaciones en un contexto de mutua confianza para lograr el crecimiento personal.

j) Tendencia a afrontar riesgos para favorecer la creatividad y el cambio.

k) Es importante que el individuo considere al trabajo como esencial e indispensable para la obtención de resultados efectivos.

l) Dar mayor importancia a la colaboración que a la competencia, pues de la primera se obtienen muchos beneficios y de la segunda si es mal encaminada puede afectar al sistema total al que pertenece una organización.

Con el manejo de todos estos valores, las empresas pequeñas, medianas lograrán un crecimiento bilateral y la satisfacción de sus miembros al estar motivados y con una buena calidad de vida en el trabajo.

### 3.4 CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO

En este capítulo he relacionado la calidad de vida en el trabajo con el Desarrollo Organizacional, debido a que para poder tener una calidad de vida en el trabajo se requiere de un cambio organizacional en el que exista un clima organizacional sano en el que se satisfagan las necesidades de todos los miembros de la organización de todos los niveles jerárquicos, que al mismo tiempo nos permitirá detectar si los individuos se encuentran o no motivados, y lo más importante es que no interesa la persona en lo individual, sino todo el personal de la organización.

Este concepto de calidad de vida en el trabajo no es utilizado en México con frecuencia, pues el lograr una calidad de vida en el trabajo es costoso y muchas empresas no cuentan con los recursos suficientes como para poder aplicarla o bien no la aplican por falta de conocimiento, pero considero que en el caso de las empresas pequeñas y medianas si existiera una buena motivación y calidad de vida en el trabajo los beneficios que se obtendrían serían superiores a los esfuerzos requeridos para la obtención de estos aspectos en este tipo de organizaciones.

Se puede definir a la calidad de vida en el trabajo como " la integración de la capacidad y las habilidades de la gente o miembros de una organización para el logro de resultados mediante estructuras participativas y colaboración de los individuos, con el fin de mejorar los resultados tanto de la organización como

del individuo permitiendo un crecimiento y un desarrollo bilateral (hombre-empresa)."

Como se puede apreciar, la calidad de vida en el trabajo tiene como base la gerencia participativa y su éxito depende de los dirigentes de las organizaciones.

Se puede decir que una gerencia participativa no es otra cosa mas que la toma de decisiones en grupo, para lo cual se requiere que el individuo participe con información, integración, retroinformación, analizando, aclarando, discutiendo, distinguiendo, criticando, divergiendo y confrontando, es decir, se puede definir a una gerencia participativa como aquel sistema directivo en el que se van a incorporar todas aquellas capacidades humanas al proceso productivo modificando estructuras de información y de poder con el fin de mejorar la calidad/productividad del organismo, así como la calidad de vida en el trabajo de los participantes.

Como se puede apreciar, un elemento clave para la calidad de vida en el trabajo es la participación de los miembros de una organización, pero hay que definir el concepto de "participación", que no es otra cosa mas que un simbolo de desarrollo en personas, organizaciones y sociedades, la cual va a ser de gran utilidad, ya que mediante la participación se va a lograr lo siguiente dentro de una organización:

a) Mejorar la calidad de las decisiones.- En empresas pequeñas y medianas deberían de manejar la participación de los individuos

en las decisiones de la empresa, lo cual permitiría una mejor calidad en las mismas.

b) Mejorar la productividad.- Esto se refiere a que con la participación el individuo se va a sentir identificado e integrado con la organización, por lo que se sentirá motivado para trabajar lo mejor posible y de esa manera mejorar la productividad.

c) Mejorar la satisfacción y consecuentemente la motivación.- Con la participación el individuo podrá satisfacer sus necesidades, las de la organización y se sentirá motivado, de lo contrario, si no se maneja la participación, el individuo estará apático por las situaciones de su organización y desmotivado.

d) Vuelve a la organización más acorde con su entorno.- Esto significa que al existir la participación del individuo dentro de la organización, también será muy buena la participación de la organización con el medio ambiente que la rodea, lo cual le permitirá obtener buenos resultados.

Algunos autores dan sugerencias para la obtención de una buena calidad de vida en el trabajo, tal es el caso de Turney/Cohen, que para lograr lo anterior recomiendan o señalan que "es necesario el integrar la capacidad, así como, la habilidad de la gente a través de la experiencia en el puesto y mediante la competitividad personal; integrar los atributos de la tarea que son el contenido, el proceso y la estructura; integrar una serie de condiciones situacionales que significa el tiempo disponible,

el clima organizacional, así como, una cultura directiva, que se refiere esta última a que debe existir una congruencia por las decisiones tomadas por la dirección; debe existir una distribución adecuada de la información y de los beneficios tanto para la empresa como para el individuo" (21), lo más importante y que no hay que perder de vista es que lo que la gente quiere y busca es la "calidad de vida en el trabajo"

---

(21) Turcotte R. Pierre. Calidad de Vida en el Trabajo. Antiestrés y Creatividad. Editorial Trillas. México, 1987. p. 45.

### 3.4.1 VALORES DE LA CALIDAD DE VIDA

Son varios los valores de la calidad de vida en el trabajo, los más importante que he considerado son:

1) Debe de existir una agrupación óptima que exijan las habilidades totales a diferencia de lo que hoy se maneja en muchas organizaciones que es una subdivisión y especialización del trabajo, lo que interesa es que se integre la capacidad y habilidad de la gente para lograr un beneficio mutuo.

2) Deben de establecerse y desarrollarse las estructuras participativas, a diferencia de otras organizaciones en las que sólo existe una línea de mando vertical, por lo que con este nuevo concepto lo que se trata es que exista mucha participación e intercambio de ideas para un crecimiento bilateral.

3) La supervisión en la calidad de vida en el trabajo es sobre resultados, lo que interesa son los logros de los individuos, a diferencia de empresas pequeñas y medianas en las que la supervisión es estricta, en las que interesa más el qué haces y no el qué logras.

4) En la calidad de vida en el trabajo se le dá mayor énfasis a la colaboración, pues con ésta son muchos los beneficios que obtendrán los miembros de la organización, a diferencia de la mayoría de las empresas en las que es más importante la competencia que la colaboración, por lo que la competencia debe de ser bien manejada y guiada, ya que de lo contrario puede ser

peligrosa si no está bien encaminada.

5) Debe existir una optimización conjunta de los factores, tanto de los sociales como de los técnicos, es decir, que la tecnología adquirida vaya de acuerdo a las características de las empresas, a diferencia de la mayoría de las organizaciones en las que existe o prevalece el imperativo tecnológico.

6) En este nuevo concepto lo que más interesa a la organización es la productividad social, a diferencia de las otras organizaciones en las que lo más importante es el interés por la productividad económica exclusivamente. Dicha productividad social se traducirá en incremento y eficiencia de la productividad, en crecimiento y desarrollo bilateral.



### 3.4.2 FORMAS DE OBTENCION DE SATISFACCION DE LA CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO

Son varias las formas a través de las cuales los miembros de una organización pueden obtener satisfacción en su trabajo y en la calidad de vida en el mismo, algunas de estas formas son:

1) Seguridad.- Es importante que el individuo satisfaga esta necesidad de seguridad, que sienta la seguridad de tener un trabajo, de conservarlo y tener una permanencia en el mismo y no estar trabajando eventualmente.

2) Justicia en lugar de trabajo.- Esto se refiere a tratar de ser justos con los miembros de una organización, ser equitativos en el trato con cada uno de los individuos, así como, equitativos en el trabajo puesto que uno no puede ser injusto y pedir que la gente esté satisfecha. Es importante evitar todo tipo de favoritismos para que no se presenten rumores ni envidias. Ver si existe justicia en cuanto a las prestaciones del personal, si son o no las adecuadas.

3) Trabajo interesante.- Esto se refiere a que hay que tratar de desarrollar trabajos que sean interesantes para los individuos, que no sean trabajos monótonos que impidan el desarrollo de habilidades y potencialidades del individuo; establecer una serie de cambios para hacer más interesante el trabajo, brindar atención al individuo en el trabajo que está realizando con el fin de darle mayor confianza y hacerle su trabajo más interesante tanto en contenido como en su contexto.

4) Liberación de presiones burocráticas.- Esto se relaciona con el hecho de que debemos de optimizar tiempos y movimientos, tratar de evitar los trámites y papeleos innecesarios buscando siempre la eficiencia y evitando la burocracia, tratando de realizar simplificaciones en los procesos y operaciones de la organización para lograr una mayor efectividad.

5) Pago equitativo de sueldo.- El sueldo debe ser equitativo al conocimiento, capacidad y potencialidad del individuo, debe existir una proporción y un pago justo y equitativo entre los diferentes miembros de una organización. A muchos no les interesa si les pagan mucho o poco si existe una verdadera proporción. Muchos no trabajan por dinero porque puede ser que tengan muy buen salario pero el ambiente o clima organizacional no sea sano, por lo que no les interesará tanto el factor dinero. En la actualidad debido a las circunstancias vividas, un gran porcentaje de personas trabajan por dinero debido a la necesidad de sobrevivir en un medio de crisis en el que existe una alta inflación.

6) Futuro deseable.- Significa que el individuo pueda enfrentarse a nuevos retos en la misma empresa, es decir, que existan posibilidades de promoción y ascenso para un individuo dentro de la organización; dar la capacitación suficiente a los individuos, preocuparse por su superación personal y laboral, actualizarlos constantemente, realizar futuros deseables para cada uno de los niveles de la organización, puesto que existe un deseo de superación tanto de la persona como de la organización.

Se debe ofrecerles un futuro deseable.

7) Trabajo significativo.- Es importante que el individuo desempeñe un trabajo que sea significativo para esa persona y a su vez para la organización; para que un trabajo sea significativo debe de tener un buen contexto y contenido para ese individuo y dicho significado del trabajo dependerá de cómo se lo hagan sentir a la gente y de cómo lo siente la persona.

8) Variedad de tareas.- Debe existir una diversificación y variedad de tareas, no hacer el trabajo monótono y tratar de asignar tareas distintas que sean significativas para el individuo, evitando la monotonía y automatización de la persona, permitir que desarrollen tareas en las que demuestren sus habilidades y capacidad para la solución de las mismas.

9) Reto.- Debe existir un reto dentro del trabajo que desempeñe el individuo, debe de aprender a enfrentarse a los demás y consigo mismo; elaborar tareas más difíciles, enfrentarse a situaciones difíciles con el fin de demostrarse a sí mismo y a los demás de lo que es capaz de hacer, de su potencialidad y habilidades para la solución de problemas y toma de decisiones, deben aprender a enfrentarse a retos.

10) Control sobre propias tareas y obligaciones.- Es importante que exista un control sobre las propias tareas y obligaciones, llevar un control sobre los resultados alcanzados y de esta manera se podrá mejorar la forma de realizar tareas y cumplir con obligaciones.

11) Control sobre el lugar propio de trabajo.- Se refiere a que el individuo tenga libertad de hacer lo que desee dentro de su lugar de trabajo, de trabajar de la forma que más le acomode, cuidar su labor así como su lugar de trabajo creando así un mayor sentido de responsabilidad; hay que recordar que en la calidad de vida en el trabajo lo que más interesa es el qué logra el individuo, los resultados y no el qué hace.

12) Aprendizaje y crecimiento constante.- Es muy importante que el individuo reciba capacitación constantemente con el fin de actualizarse; asimismo, es importante que aprenda en base a experiencias propias y ajenas, el tener una persona bien preparada dentro de la organización permitirá que exista un crecimiento bilateral (hombre-empresa).

13) Retroinformación del resultado del esfuerzo propio.- Es muy importante que al personal se le comunique de todo lo realizado por ella, de sus resultados obtenidos, deben de aplicarse evaluaciones periódicas al personal (cada 6 meses) con el fin de que se le comenten al mismo sus resultados para que el interesado los escuche, acepte y comprenda, de esta forma se escucha y presta atención al individuo y éste se siente satisfecho y orgulloso porque hay preocupación e interés por su crecimiento y superación.

14) Algún espacio para tomar decisiones.- Esto se refiere al hecho de que al individuo se le debe permitir el participar en la toma de decisiones, pues el ser humano es muy creativo y puede aportar una serie de ideas valiosas para la toma de decisiones,

lo cual hace sentir al individuo que es tomado en cuenta y hay colaboración en el logro de los objetivos y crecimiento de la organización e individuo.

15) Reconocimiento de las contribuciones propias.- Es importante que al individuo se le recompense o se le reconozcan sus propias contribuciones, lo cual demuestra que el mejor esfuerzo del individuo se va a ver traducido en mejores resultados para la organización y en una satisfacción y crecimiento del individuo.

16) Significado del puesto o tarea.- Es importante que haya una adecuación del hombre al puesto, que dicho puesto sea interesante así como sus tareas significativas para el individuo con el fin de que exista un crecimiento mutuo (hombre-empresa), logrando así los objetivos de la organización.

De las formas de obtener satisfacción en la calidad de vida anteriormente enumeradas, cualquiera de ellas o su gran mayoría es importante que se apliquen en empresas pequeñas y medianas, pues si se aplican las mismas, existirá una mayor participación de los miembros de la organización, desarrollo de capacidad, potencialidad del individuo, así como una satisfacción de necesidades que llevarán al logro de los objetivos de una manera eficiente e incrementando la productividad y la calidad de vida en el trabajo tanto del individuo como de la organización.

### 3.5 ENRIQUECIMIENTO DEL TRABAJO

Considero importante incluir este punto dentro de este capítulo debido a que pienso que si se lleva a cabo una adecuada aplicación de las técnicas de motivación, de un buen Desarrollo Organizacional y una calidad de vida en el trabajo tanto en empresas pequeñas como medianas, se logrará que exista un enriquecimiento del trabajo tanto para la persona como para la organización.

Este concepto se refiere básicamente a la importancia de lograr que los diferentes puestos de toda la organización sean cada vez más significativos y que representen un reto para los individuos que los ocupan.

Como ya se mencionó a lo largo de este seminario de investigación, existen una serie de motivadores dentro de la teoría de motivación y factores de higiene de Frederick Herzberg, en el que lo que se pretende es que exista un equilibrio entre el contenido y contexto del trabajo; de aquí que es importante el desarrollar una serie de formas que permitan la existencia del enriquecimiento del contenido del trabajo y en especial para los empleados no administrativos tanto de empresas pequeñas como de las medianas.

El enriquecimiento del trabajo se refiere no sólo a hacer un trabajo más variado sino más bien se enfoca a introducir en los puestos un mayor sentido de logro y desafío. El trabajo de los

individuos se puede ver enriquecido por los siguientes aspectos:

a) Libertad para que cada uno de los individuos decida sobre los métodos de trabajo que vaya a emplear, pues en la mayoría de las empresas pequeñas y medianas, en muchas ocasiones los métodos de trabajo son impuestos y no permiten el desarrollo de la creatividad del individuo, pues los dueños están acostumbrados a seguir cierta rutina de trabajo.

b) Promover la participación e integración de los trabajadores.- Sería interesante que los subordinados o trabajadores participaran en el proceso de toma de decisiones para el establecimiento de objetivos y logro de los mismos, de esta manera los individuos participarán, desarrollarán su creatividad, habilidades y se integrarán en grupos de trabajo sintiéndose mejor identificados con la organización.

c) Proporcionar a los trabajadores un sentido de responsabilidad personal por sus tareas.- Si al individuo se le asigna una tarea y se le dice que es su responsabilidad, es más fácil que cumpla con la misma a que si se le impone dicha tarea y se le está presionando a esa persona.

d) Establecer medidas para que los trabajadores observen cómo sus tareas permiten obtener un producto terminado y un bienestar para la empresa.- Esto se refiere a que se debe hacerles sentir y dar a conocer a los empleados sus logros obtenidos con el buen desempeño de sus tareas, que esto se traduce en un beneficio bilateral (hombre-empresa), lo que permite el enriquecimiento del trabajo.

e) Proporcionar a los individuos una retroalimentación sobre su desempeño.- Es importante hacerle saber al individuo su esfuerzo realizado, conocer sus inquietudes, escucharlo para que exista una retroalimentación y de esta forma se sienta más identificado con su trabajo tanto en el contexto como contenido del mismo.

f) Implicar a los trabajadores dentro de los cambios en el medio ambiente de trabajo.- Tomar en cuenta la participación del individuo para algunos aspectos ambientales, tales como instalaciones, tipo de mobiliario, iluminación deseada, con el fin de que trabajen en las mejores condiciones ambientales, lo cual se traducirá en mayores beneficios tanto para la organización como para el individuo; esto no se lleva a cabo en empresas pequeñas y medianas, pues no todos cuentan con las condiciones suficientes para realizar efectivamente su trabajo ni son tomados en cuenta para sugerir cambios ambientales internos.

Lo que se pretende con el enriquecimiento del trabajo es el que se mejore la calidad de vida en el trabajo, se incremente la productividad y eficiencia, disminuya el ausentismo así como la rotación del personal y que se mejore la moral del individuo, por lo que considero importante que exista dicho enriquecimiento de trabajo tanto en las empresas pequeñas como en las medianas.

Existen una serie de limitaciones para poder aplicar el enriquecimiento del trabajo dentro de las organizaciones debido a que esto implica un costo, pues muchas veces se requieren de inversiones fuertes para hacer que un trabajo sea de logro y desafío; estas limitaciones se encuentran manifestadas en



trabajos que exigen bajos niveles de preparación, tal es el caso de muchos obreros que lo que más les interesa es el dinero y seguridad de su trabajo más que desarrollar nuevas habilidades o tener un trabajo de desafío, pero de aquí la importancia de realizar la aplicación del enriquecimiento de trabajo sobre los bajos niveles de organización.

A diferencia de los empleados altamente capacitados, profesionales y administradores quienes contienen diversos grados de logros y desafíos, que a través del enriquecimiento del trabajo se pudieran enriquecer más de los que están, pero esto desgraciadamente no se lleva a cabo dentro de las empresas pequeñas y medianas.

Los problemas a los que se enfrentan muchas empresas en su forma de aplicación radica en que altos administradores y especialistas en personal adjudican su propia escala de valores y logros aplicando estas escalas a las personalidades de otros individuos o bien muchas veces este enriquecimiento de trabajo ha sido impuesto sin que se dé primero a conocer a los individuos, sin preguntarles si les gustaría o cómo podría ser más interesante el trabajo para esa persona, de aquí la importancia de tomar en cuenta al individuo y no imponerle nada obligatoriamente con el fin de que se pueda lograr un buen enriquecimiento del trabajo.

Para que el enriquecimiento del trabajo resulte eficaz hay que comprender lo que el individuo desea, dichos deseos varían según

las personas y circunstancias, pues a medida que se asciende en la escala jerárquica dichos deseos o necesidades varían adquiriendo otros factores de mayor importancia; otro aspecto importante para el logro del éxito es que se permita que el individuo participe, que se le consulten aspectos laborales, que se les brinde la oportunidad de dar sugerencias en todo lo relacionado al clima de la organización, pues al individuo le gusta ser considerado como una persona con necesidades que satisfacer, que sus jefes se preocupen por el bienestar del individuo, les gusta que les hagan saber lo que hacen y la razón o razones por la que lo realizan, ver el avance que han logrado, que exista una retroalimentación y que se les reconozca su desempeño y esfuerzo realizado.

Si se realiza esto eficazmente serán muchos los beneficios bilaterales que se logren obtener, de aquí la importancia de que se aplique en las empresas pequeñas y medianas para lograr una calidad de vida en el trabajo y enriquecimiento del mismo.

### 3.6 OTROS ASPECTOS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

El Desarrollo Organizacional involucra aspectos que se relacionan con la parte conciente del ser humano como el carácter, temperamento, integración y motivación, los primeros son innatos y los dos últimos son adquiridos, en donde todo esfuerzo del cambio según el Desarrollo Organizacional debe generarse en las personas en su parte conciente para que éstas lo acepten.

El Desarrollo Organizacional también estudia el comportamiento humano que es una serie de actividades orientadas a una meta y objetivo y el cual puede ser motivado y dirigido, por lo que se dice que un motivo origina un comportamiento para satisfacer una necesidad. El Desarrollo Organizacional trata de canalizar este comportamiento hacia un beneficio: trabajador-empresa.

Todo esfuerzo del Desarrollo Organizacional está dirigido a sistemas formales e informales para alcanzar y lograr sus objetivos.

Los aspectos a considerar por el Desarrollo Organizacional pueden ser:

Sociales: donde busca utilidad

Organizacionales: logro de objetivos

Individuales: identificación y disponibilidad

Estudia también la relación entre la Administración y el liderazgo.

La Administración busca adecuados medios para trabajar con individuos y grupos para lograr metas de la organización.

El liderazgo trata acerca de la influencia sobre la conducta del individuo, cualquiera que sea su razón o motivo.

El método de Desarrollo Organizacional es el siguiente:

- Reuniones para provocar el cambio
- Medios para conocer condiciones actuales dentro de la organización.
- Medios para mejorar la calidad de reuniones.
- Situaciones estructurales para cambiar la calidad de las relaciones humanas.

El Desarrollo Organizacional considera que el proceso de cambio de valores es un proceso lento y que involucra un gran esfuerzo tanto del asesor del sistema como del sistema mismo; sin embargo, la satisfacción, creatividad y crecimiento personal y de grupo que podría resultar del manejo continuado y consistente de nuevos valores con la aplicación de las técnicas del Desarrollo Organizacional es inimaginable.

Por otro lado, la actividad del Desarrollo Organizacional es lo suficientemente flexible como para tratar problemas locales sin perder de vista el sistema, el ambiente o las dimensiones humanas.

El Desarrollo Organizacional se enfoca al medio ambiente interno de la organización.

El Desarrollo Organizacional emplea el análisis de los sistemas de una organización.

El Desarrollo Organizacional es recomendable solamente cuando los comprometidos se interesan en el análisis de las dimensiones humanas de sus trabajadores.

El Desarrollo Organizacional se interesa en aumentar la capacidad de estrategia y planeación de la empresa.

El Desarrollo Organizacional considera al futuro como su punto más importante de referencia.

El Desarrollo Organizacional se puede aplicar de muchas maneras pero siempre sigue una misma secuencia; el paso inicial es el diagnóstico, en la segunda fase se elaboran alternativas y decide el paso a seguir, después sigue el programa de acción y finalmente hace una valoración de los pasos tomados.

En sí el Desarrollo Organizacional se enfoca al factor humano que es el principal recurso de toda organización y el cual merece un trato especial para que este tenga un desarrollo integral amplio, lo que repercute en la eficiencia y productividad.

El Desarrollo Organizacional tiene un campo muy extenso de acción, pues toda organización puede necesitarlo en cualquier momento para así obtener altos beneficios con el mismo.

## CAPITULO IV

### "DESARROLLO DE LA INVESTIGACION"

## C A P I T U L O   I V

### DESARROLLO DE LA INVESTIGACION

#### 4.1 INTRODUCCION

El propósito de este seminario de investigación es remarcar la importancia que tiene la motivación y la calidad de vida en el trabajo en la eficiencia y productividad de las empresas tanto pequeñas como medianas.

Uno de los recursos más valiosos de toda organización es el recurso humano, mismo que se va a ver afectado por el medio ambiente tanto interno como externo, lo cual va a influir en gran medida en la eficiencia y productividad de la empresa, así como en el desarrollo bilateral hombre-empresa, de aquí mi inquietud de desarrollar esta investigación en la aplicación de las técnicas motivacionales, de calidad de vida y desarrollo organizacional para que el individuo se sienta parte de la organización, a gusto con el desempeño de su trabajo e identificándose con los objetivos de la empresa.

Las teorías motivacionales desarrolladas por los diferentes estudiosos en el comportamiento humano dentro de las organizaciones y las cuales han sido mencionadas en el Capítulo II de este seminario de investigación, han enfocado su interés a cubrir las necesidades de todo individuo con el fin de permitir que exista una mayor motivación y calidad de vida en el trabajo.



Estas técnicas de motivación, de calidad de vida y de desarrollo organizacional, son conceptos nuevos en nuestro país y sobretodo para las empresas pequeñas y medianas, pero pienso que con una aplicación y enfoque adecuado de las mismas se pueden lograr buenos resultados en este tipo de organizaciones.

#### 4.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

- 1) Determinar los factores que motivan a las personas hacia el trabajo para el logro de motivación y calidad de vida en el trabajo.
- 2) Determinar el grado de motivación en el que se encuentran actualmente los recursos humanos de las empresas pequeñas y medianas en México.
- 3) Investigar qué elementos y técnicas se podrán aplicar al personal de las organizaciones pequeñas y medianas con el fin de incrementar la motivación, calidad de vida en el trabajo para el logro de un crecimiento y desarrollo bilateral hombre-empresa.

#### 4.2.1 HIPOTESIS

Basándome en las diferentes técnicas de motivación, de la calidad de vida en el trabajo y en el desarrollo organizacional, a través de este seminario de investigación deseo comprobar las siguientes hipótesis: a) Si las organizaciones pequeñas y medianas aplicaran la calidad de vida en el trabajo y la motivación que es casi nula, entonces se lograría una mayor eficiencia y productividad en la organización, así como un crecimiento y desarrollo bilateral hombre-empresa.

a1) En México, el personal de empresas pequeñas y medianas no ha alcanzado una verdadera motivación debido a que sus necesidades (fisiológicas, de seguridad, de afiliación y logro) no se han cubierto.

a2) El personal de este tipo de organizaciones, alcanzaría mejores logros tanto personales como de la empresa si existiera un ambiente de trabajo adecuado y condiciones tanto del trabajo como del lugar de trabajo adecuados.

a3) Si el personal de este tipo de organizaciones recibiera reconocimientos por sus logros alcanzados y fuera tomado en cuenta por sus superiores, se incrementaría la eficiencia y la productividad.

a4) Si las personas contaran con un buen ambiente de trabajo, con buenas prestaciones, estuvieran bien capacitados, tuvieran conocimiento de su trabajo y de la organización, no trabajarían sólo por dinero y el trabajo sería su actividad más importante que podría realizar para alcanzar su máximo grado de potencialidad.

#### 4.2.2 VARIABLES

Conforme al marco teórico desarrollado en este seminario de investigación, las variables independientes se componen por los siguientes elementos:

- Necesidades:

- . Fisiológicas
- . De seguridad
- . De afiliación
- . De estima
- . Autorealización
- . Ambiente de trabajo ( interno y externo )

Por lo tanto las variables dependientes serán:

- La motivación
- La calidad de vida en el trabajo

lo que constituye el tema de estudio.

#### 4.2.3 METODO DE INVESTIGACION

Investigación documental y de campo a través de la aplicación de cuestionarios.

#### 4.2.3.1.1 DISEÑO DEL CUESTIONARIO

Esta investigación se realizó mediante la aplicación de un cuestionario a los diferentes niveles jerárquicos (operativo, ejecutivo y directivo) de las organizaciones pequeñas y medianas más importantes del área metropolitana de la Ciudad de México, siendo el objetivo primordial del mismo, el determinar los factores que motivan a las personas para el buen desempeño de su trabajo e incremento de eficiencia y productividad en la organización.

Para los temas de motivación y calidad de vida en el trabajo, se pretende determinar cuáles son los factores que coadyuvan al logro de las mismas.

Estos cuestionarios fueron diseñados basándose en una serie de factores que considero los más importantes para la motivación y calidad de vida en el trabajo, a saber:

- 1) Factor económico
- 2) Naturaleza y conocimiento del trabajo
- 3) Desarrollo del puesto y de la persona
- 4) Factores de mantenimiento (condiciones del trabajo y del lugar de trabajo)
- 5) Relaciones humanas y colaboración
- 6) Supervisión y dirección

#### 4.2.3.1.2 FORMA DE LAS PREGUNTAS

Por la cantidad de cuestionarios a aplicar a los diferentes niveles jerárquicos de las organizaciones pequeñas y medianas, se diseñaron los cuestionarios con preguntas cerradas, lo que me permitirá obtener respuestas claras y concisas, así como una visión más amplia de las diferentes situaciones en las que se encuentran.

Con este tipo de cuestionarios, tanto las preguntas como las opciones para responder, van encaminadas al logro de los objetivos anteriormente propuestos.

#### 4.2.3.1.3 CUESTIONARIO APLICADO PARA EL DESARROLLO DE LA INVESTIGACION

En la siguiente hoja se anexa el formato del cuestionario que fue aplicado para el desarrollo de este caso práctico. (Ver formato).

UNIVERSIDAD LA SALLE  
ESCUELA DE ADMINISTRACION

Objetivo: Este estudio tiene como finalidad analizar y determinar los factores que motivan a las personas para el desempeño de su trabajo y forma parte de una investigación para preparar mi seminario de investigación. La información que ud. proporcione será utilizada en forma estrictamente confidencial.

" Muchas gracias por su colaboración "

DATOS GENERALES:

EDAD \_\_\_\_\_ SEXO M F

EMPRESA \_\_\_\_\_ ANTIGUEDAD \_\_\_\_\_

PUESTO \_\_\_\_\_

INSTRUCCIONES: Lea cuidadosamente cada pregunta y marque con una X la respuesta que ud. considere correcta.

1) Al ingresar a la empresa fue orientado para realizar su trabajo?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

2) A su ingreso fue presentado a sus compañeros y jefe?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

3) Por desarrollar su trabajo con rapidez y limpieza recibe usted algún estímulo?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

4) El lugar donde trabaja cuenta con iluminación y ventilación adecuada?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

5) El equipo y material con que realiza sus labores son adecuados?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

6) Cuenta con equipo de seguridad para evitar accidentes de trabajo?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

7) Conoce ud. las prestaciones que da la empresa?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

8) Le gusta el trabajo que desempeña?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

9) Hace sugerencias ante sus superiores?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_



10) Para realizar su trabajo necesita o recibe capacitación?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

11) Si la empresa lo mandara a tomar cursos de capacitación, lo aceptaría?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

12) El salario que percibe lo considera justo?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

13) Para ud. es más importante el salario que las prestaciones?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

14) Conoce ud. la importancia del trabajo que desarrolla?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

15) Ha sido cambiado constantemente de puesto o departamento?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

#### 4.2.3.1.4 OBJETIVOS DE CADA UNA DE LAS PREGUNTAS

##### PREGUNTA NO. 1

Al ingresar a la empresa fué orientado para realizar su trabajo?

OBJETIVO: Se trata de determinar si el individuo es preparado por sus superiores al ingresar al trabajo, con el fin de tener un buen conocimiento de sus funciones, así como, una buena orientación y dirección.

Esta pregunta se relaciona con los factores 2 y 6 del cuestionario y validará la hipótesis a4.

##### PREGUNTA NO. 2

A su ingreso fue presentado a sus compañeros y jefe?

OBJETIVO: Determinar qué tanto son considerados los individuos de nuevo ingreso a las organizaciones pequeñas y medianas, si se preocupan sus superiores porque sus miembros se conozcan para que exista un ambiente de trabajo y relaciones humanas sanas.

Esta pregunta se relaciona con los factores 5 y 6 del cuestionario y validará la hipótesis a2.

**PREGUNTA NO. 3**

Por desarrollar su trabajo con rapidez y limpieza recibe ud. algún estímulo?

**OBJETIVO:** Determinar si el trabajo del individuo en este tipo de organizaciones es tomado en cuenta, es decir, si se le reconoce su trabajo de manera adecuada motivándolo mediante alguna recompensa o estímulo.

Esta pregunta se relaciona con el factor 1 del cuestionario y validará la hipótesis a3.

**PREGUNTA NO. 4**

El lugar donde trabaja cuenta con iluminación y ventilación adecuada?

**OBJETIVO:** Determinar si el personal que labora en este tipo de organizaciones cuenta con condiciones y ambiente de trabajo adecuados para un buen desempeño de sus funciones y una mayor eficiencia traducida en mayor productividad y calidad de vida en el trabajo.

Esta pregunta se relaciona con el factor 4 del cuestionario y validará la hipótesis a2.

PREGUNTA NO. 5

El equipo y material con que realiza sus labores son adecuados?

OBJETIVO: Determinar si en este tipo de empresas existe todo el equipo y material necesarios para el buen desempeño del trabajo.

Esta pregunta se relaciona con los factores 3 y 4 del cuestionario y validará la hipótesis a2.

PREGUNTA NO. 6

Cuenta con equipo de seguridad para evitar accidentes de trabajo?

OBJETIVO: Determinar si este tipo de empresas cuenta con los equipos de seguridad necesarios para que existan buenas condiciones del lugar de trabajo así como un buen desempeño del trabajo.

Esta pregunta se relaciona con el factor 4 del cuestionario y validará la hipótesis a2.

PREGUNTA NO. 7

Conoce ud. las prestaciones que da la empresa?

OBJETIVO: Determinar el grado de conocimiento de los individuos de este tipo de empresas en relación a las prestaciones de la misma, así como determinar si existe una buena comunicación y canales de comunicación adecuados.

Esta pregunta se relaciona con el factor 2 y validará la hipótesis a4.

**PREGUNTA NO. 8**

Le gusta el trabajo que desempeña?

**OBJETIVO:** Determinar qué tan motivado se siente el individuo con el contenido y variedad del trabajo que desempeña y qué tanto conoce del mismo para un mejor desarrollo de sus labores.

Esta pregunta se relaciona con el factor 2 y validará la hipótesis a4.

**PREGUNTA NO. 9**

Hace sugerencias ante sus superiores?

**OBJETIVO:** Determinar qué tanto toman en cuenta los superiores a los miembros de la organización para hacer sugerencias que faciliten la toma de decisiones, de tal forma que le den mayor seguridad y confianza al individuo, así como, permitir el desarrollo de la persona y del puesto.

Esta pregunta se relaciona con los factores 3 y 4 del cuestionario y validará la hipótesis a3.

**PREGUNTA NO. 10**

Para realizar su trabajo necesita o recibe capacitación?

**OBJETIVO:** Determinar qué tanta capacitación y preparación reciben los individuos en este tipo de empresas para que tengan un mejor conocimiento de su trabajo, así como, un mejor desempeño de su puesto y desarrollo de la persona.

Esta pregunta se relaciona con los factores 2 y 3 del cuestionario y validará la hipótesis a4.

**PREGUNTA NO. 11**

Si la empresa lo mandara a tomar cursos de capacitación, lo aceptaría?

**OBJETIVO:** Determinar las necesidades y disponibilidad de capacitación que presentan los miembros de este tipo de organizaciones para un mejor desempeño y desarrollo del personal.

Esta pregunta se relaciona con los factores 2 y 3 y validará la hipótesis a4.

**PREGUNTA NO. 12**

El salario que percibe lo considera justo?

**OBJETIVO:** Determinar si el salario que perciben los individuos de este tipo de organizaciones es el suficiente para lograr un alto grado de motivación traducido en mayor eficiencia y productividad.

Esta pregunta se relaciona con el factor 1 y validará las hipótesis a1 y a4.

PREGUNTA NO. 13

Para ud. es más importante el salario que las prestaciones?

OBJETIVO: Determinar si el salario o las prestaciones en este tipo de organizaciones son más importantes para sus miembros para lograr una mayor motivación y calidad de vida en el trabajo, determinar si los individuos trabajan por dinero o porque existe un ambiente sano de trabajo que les permite un mayor crecimiento y desarrollo bilateral hombre-empresa.

Esta pregunta se relaciona con el factor 1 y validará las hipótesis a1 y a4.

PREGUNTA NO. 14

Conoce ud. la importancia del trabajo que desarrolla?

OBJETIVO: Determinar qué tanto conocen de su trabajo los individuos de estas organizaciones y qué tanta importancia le dan al mismo, qué tanto conocen las implicaciones que en un momento dado podría tener el conocimiento o desconocimiento de su trabajo.

Esta pregunta se relaciona con el factor 2 y validará la hipótesis a4.

**PREGUNTA NO. 15**

Ha sido cambiado constantemente de puesto o departamento?

**OBJETIVO:** Determinar el grado de rotación de personal en este tipo de organizaciones para lograr un buen desarrollo del individuo dentro de la empresa, determinar si existe o no carrera organizacional en este tipo de empresas.

Esta pregunta se relaciona con el factor no. 3 del cuestionario y validará la hipótesis a4.



#### 4.2.3.2 DISEÑO DEL ESQUEMA DE LA MUESTRA

Para realizar la aplicación del cuestionario de esta investigación y diseñar la muestra, se considera que en la cd. de México existen 10,500 empresas pequeñas y 1000 empresas medianas aproximadamente.

Ahora bien, para determinar la muestra de estas empresas pequeñas y medianas, sólo se consideraron aquellas que se encuentran dentro del área metropolitana y no pertenecen al sector público, por lo que dicha muestra arroja un total de 250 empresas a encuestar de acuerdo con la aplicación de la fórmula.

Para determinar el tamaño de la muestra, se utilizó la siguiente fórmula estadística para poblaciones finitas.

##### DATOS

$n$  = tamaño de la muestra

$z$  = grado de confiabilidad (95%) = 1.96

$PQ$  = constante = .0475

$N$  = universo = 11,500 empresas pequeñas y medianas

2

$E$  = error permisible = .0267

### FORMULA

$$n = \frac{(z)^2 (PQ) (N)}{(E)^2 (N - 1) + (z)^2 (PQ)}$$

### SUSTITUCION

$$n = \frac{(1.96)^2 (.0475) (11,500)}{(.0267)^2 (11,500 - 1) + (1.96)^2 (.0475)}$$

$$n = \frac{(3.8416) (.0475) (11,500)}{(.0007128) (11,499) + (3.8416) (.0475)}$$

$$n = \frac{2,098.474}{8.1964872 + .182476}$$

$$n = \frac{2,098.474}{8.3789632} = 250.44 = 250$$

n = 250 empresas

Por lo tanto el tamaño de la muestra es de 250 empresas pequeñas y medianas.

#### 4.2.3.3 TABULACION DE LOS DATOS

Una vez aplicados los 250 cuestionarios, de cada una de las preguntas se sumaron las respuestas afirmativas así como las negativas, arrojando diferentes resultados para cada una de las respuestas.

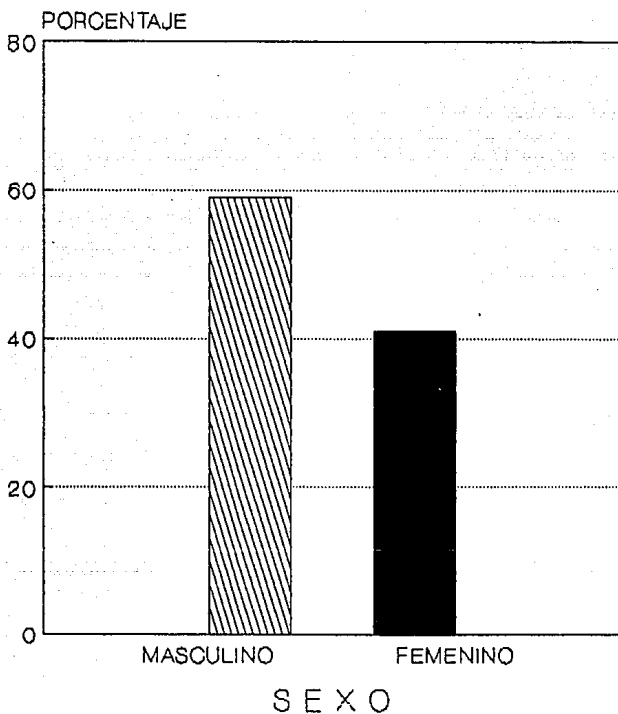
#### 4.2.3.4 CODIFICACION Y ANALISIS DE LOS DATOS

A continuación se muestra la tabulación de las personas de sexo femenino y masculino a las que se les aplicó el cuestionario (Ver gráfica no. 1).

SEXO	NO.	%
MASCULINO	147	59%
FEMENINO	103	41%
TOTAL	250	100%

Como se puede apreciar, el 59% de la población es masculina y el 41% es de sexo femenino, estos cuestionarios se aplicaron a diferentes niveles (operativo, ejecutivo y directivo).

# GRAFICA NO. 1



■ FEMENINO    ▨ MASCULINO

#### 4.2.3.4.1 CODIFICACION, ANALISIS Y RESULTADOS POR PREGUNTA

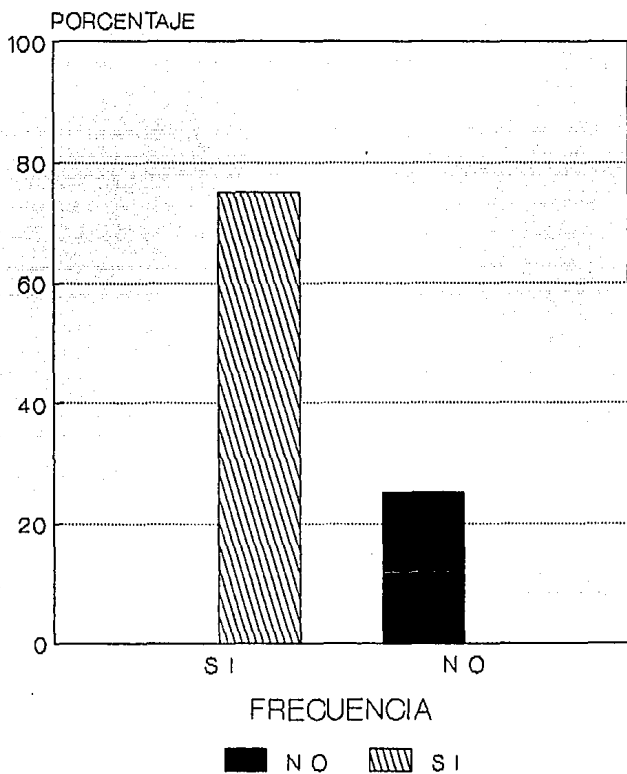
##### PREGUNTA NO. 1

Al ingresar a la empresa fué orientado para realizar su trabajo?

FRECUENCIA	NO.	%
SI	187	75%
NO	63	25%
TOTAL	250	100%

Como se puede apreciar, el 75% de las personas si fueron orientadas para realizar su trabajo al ingresar a la empresa. (Ver gráfica No. 2).

# GRAFICA NO. 2



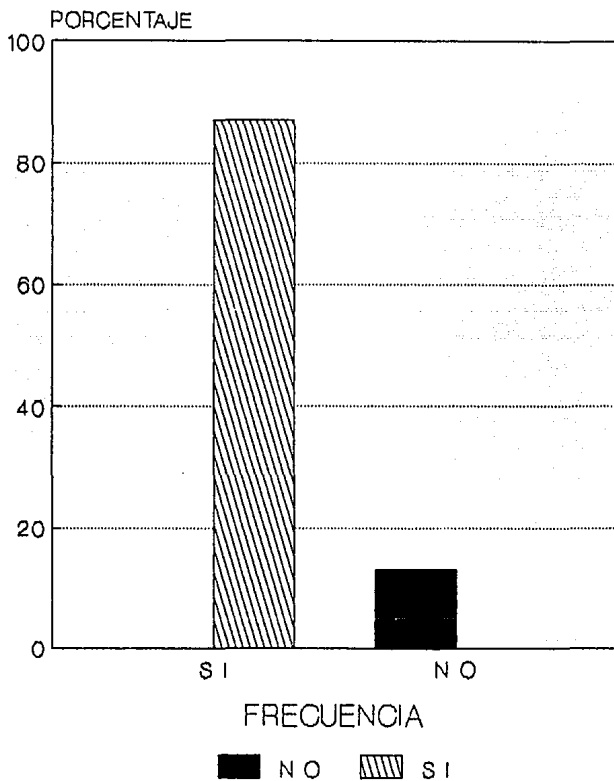
## PREGUNTA NO. 2

A su ingreso fue presentado a sus compañeros y jefe?

FRECUENCIA	NO.	%
SI	216	87%
NO	34	13%
TOTAL	250	100%

Como se puede apreciar, el 87% de las personas entrevistadas si fueron presentadas a sus compañeros y jefe a su ingreso, y el 13% no fue presentado. (Ver gráfica no. 3).

# GRAFICA NO. 3





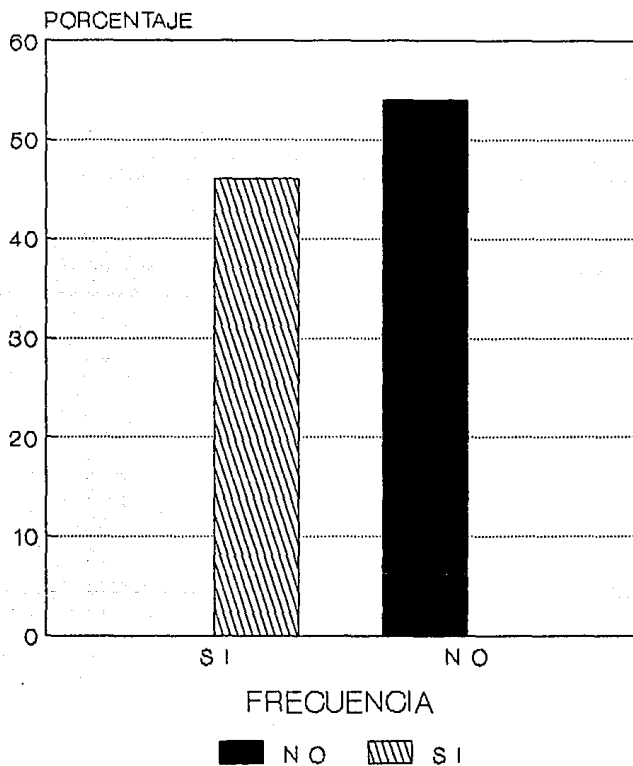
### PREGUNTA NO. 3

Por desarrollar su trabajo con rapidez y limpieza recibe ud. algún estímulo?

FRECUENCIA	NO.	%
SI	114	46%
NO	136	54%
TOTAL	250	100%

Como se puede apreciar, el 46% de las personas encuestadas si reciben un estímulo por desarrollar su trabajo con rapidez y limpieza, mientras que el 54%, o sea, la mayoría no recibe estímulo alguno por su trabajo realizado. (Ver gráfica no. 4).

# GRAFICA NO. 4



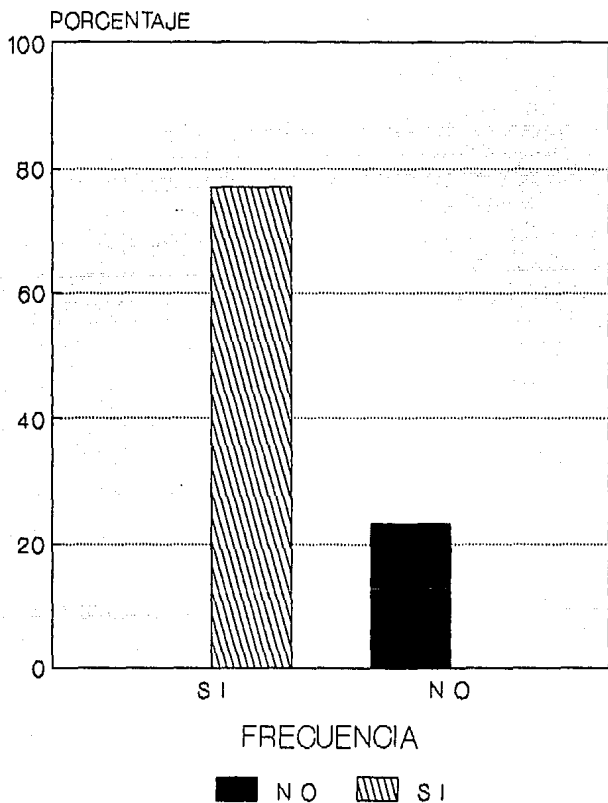
#### PREGUNTA NO. 4

El lugar donde trabaja cuenta con iluminación y ventilación adecuada?

FRECUENCIA	NO.	%
SI	191	77%
NO	59	23%
TOTAL	250	100%

Como se puede apreciar, la mayor parte de las personas que trabajan en este tipo de organizaciones, es decir, el 77% si cuentan con iluminación y ventilación adecuada en su lugar de trabajo, mientras que un 23% no cuenta con estas buenas condiciones en su lugar de trabajo. (Ver gráfica no. 5).

# GRAFICA NO. 5



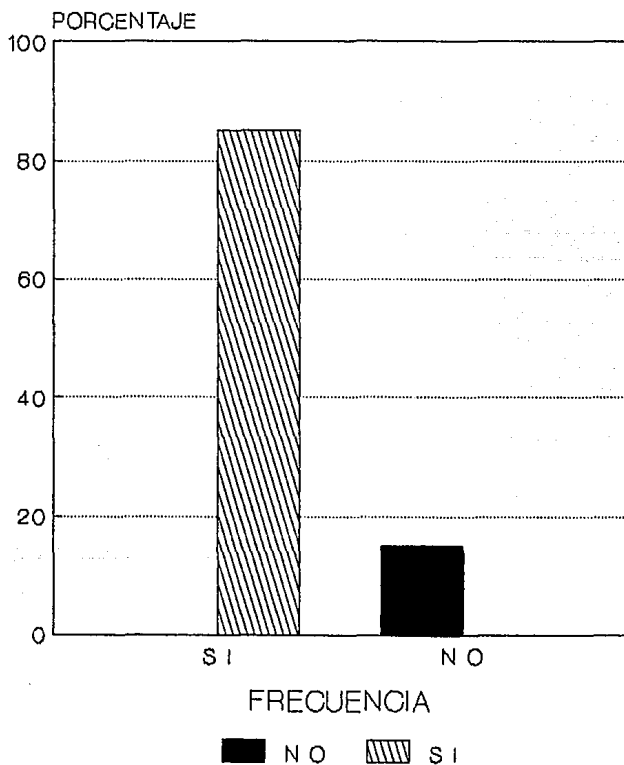
### PREGUNTA NO. 5

El equipo y material con que realiza sus labores son adecuados?

FRECUENCIA	NO.	%
SI	212	85%
NO	38	15%
TOTAL	250	100%

Como se puede apreciar, el 85% de las personas que laboran en estas empresas, si trabajan con el equipo y material adecuado, mientras que el 15% no cuenta con buen equipo y material de trabajo, por lo tanto, la mayoría si cuenta con buenas condiciones en su lugar de trabajo. (Ver gráfica no. 6).

# GRAFICA NO. 6



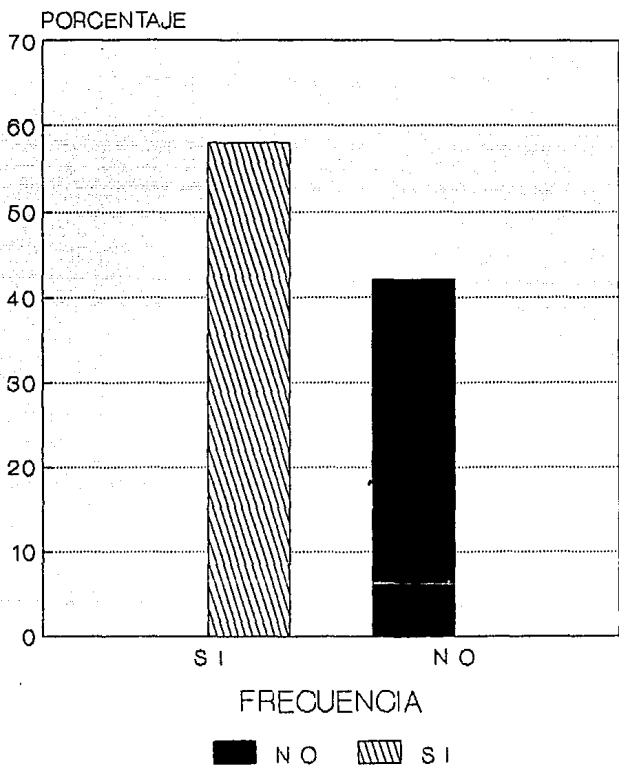
## PREGUNTA NO. 6

Cuenta con equipo de seguridad para evitar accidentes de trabajo?

FRECUENCIA	NO.	%
SI	143	58%
NO	107	42%
TOTAL	250	100%

Como se puede apreciar, el 58% de las empresas si cuentan con equipo de seguridad para evitar accidentes de trabajo, mientras que un 42% no cuenta con equipo de seguridad. (Ver gráfica no.7)

# GRAFICA NO. 7





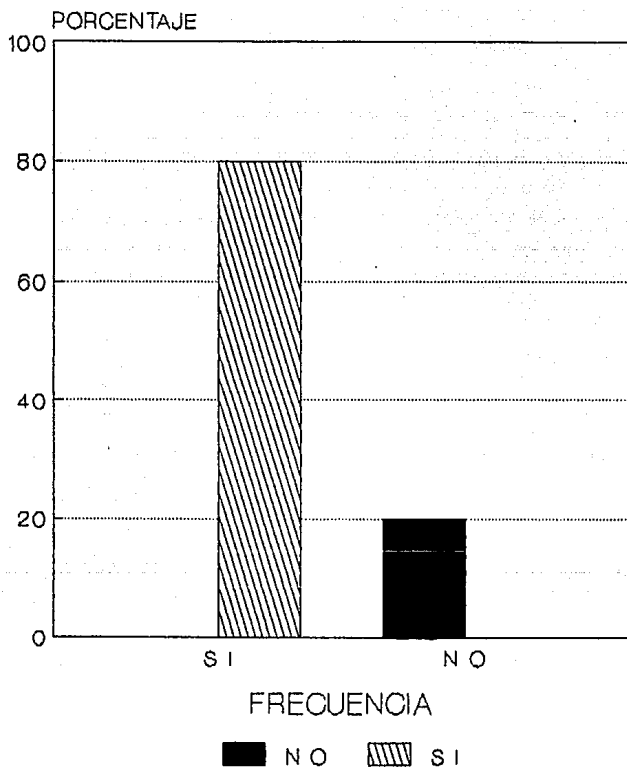
### PREGUNTA NO. 7

Conoce ud. las prestaciones que dá la empresa?

FRECUENCIA	NO.	%
SI	198	80%
NO	52	20%
TOTAL	250	100%

Como se puede apreciar, el 80% de las personas que trabajan en este tipo de empresas, si conocen las prestaciones de las mismas, mientras que el 20% no las conoce. (Ver gráfica no. 8)

# GRAFICA NO. 8



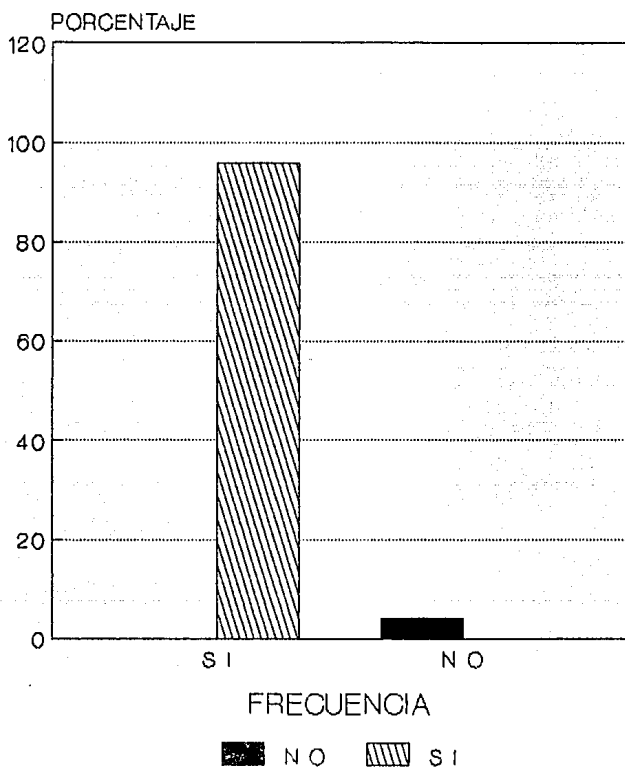
**PREGUNTA NO. 8**

**Le gusta el trabajo que desempeña? -**

<b>FRECUENCIA</b>	<b>NO.</b>	<b>%</b>
<b>SI</b>	<b>238</b>	<b>96%</b>
<b>NO</b>	<b>12</b>	<b>4%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>250</b>	<b>100%</b>

Como se puede apreciar, el 96% casi la mayoría, si les gusta el trabajo que desempeñan, es decir, el contenido del mismo si les agrada, mientras que al 4% no le gusta el trabajo que desarrolla. (Ver gráfica no. 9)

# GRAFICA NO. 9



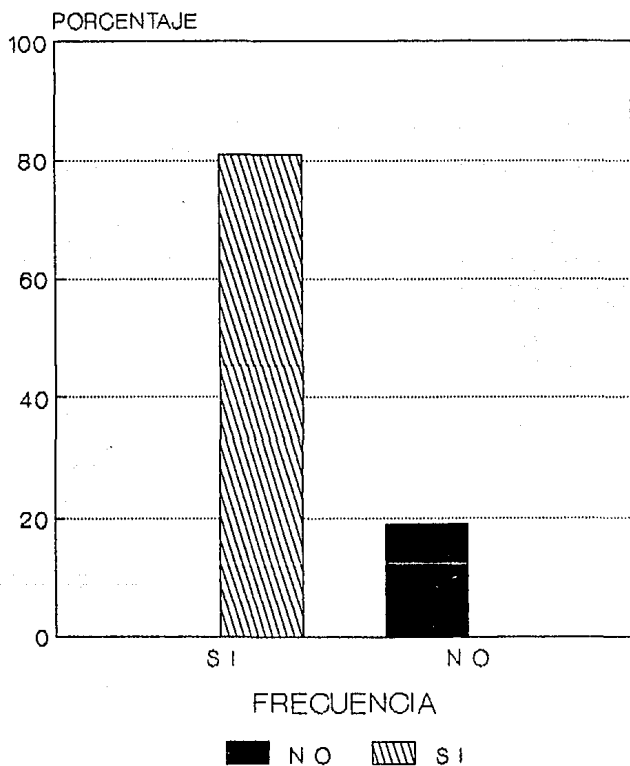
### PREGUNTA NO. 9

Hace sugerencias ante sus superiores?

FRECUENCIA	NO.	%
SI	202	81%
NO	48	19%
TOTAL	250	100%

Como se puede apreciar, el 81% de las personas entrevistadas, si hacen sugerencias ante sus superiores, es decir, si son tomadas en cuenta por los mismos, se sienten parte de la organización, mientras que el 19% de la población no hace sugerencias. (Ver gráfica no. 10)

# GRAFICA NO. 10



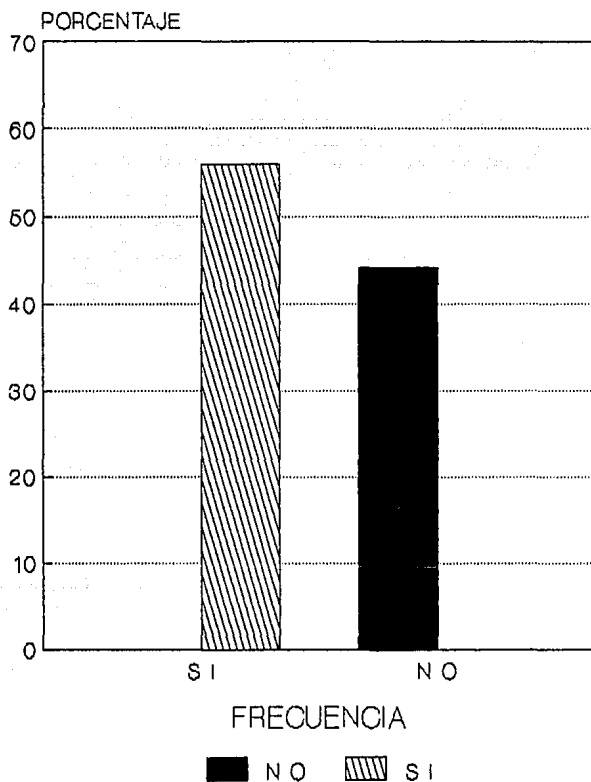
PREGUNTA NO. 10

Para realizar su trabajo necesita o recibe capacitación?

FRECUENCIA	NO.	%
SI	140	56%
NO	110	44%
TOTAL	250	100%

Como se puede apreciar, el 56% de las empresas pequeñas y medianas, si capacitan a sus empleados para realizar su trabajo, mientras que el 44% de las personas no reciben capacitación. (Ver gráfica no. 11)

# GRAFICA NO. 11





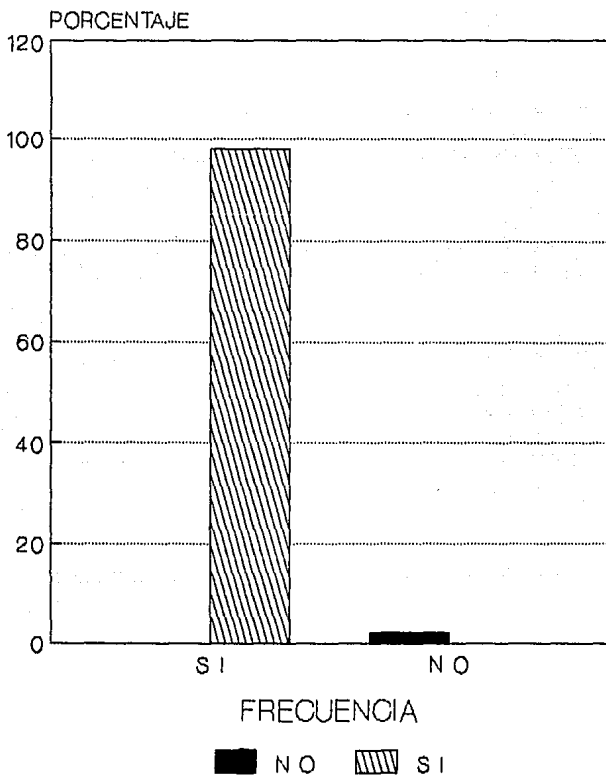
### PREGUNTA NO. 11

Si la empresa lo mandara a tomar cursos de capacitación lo aceptaría?

FRECUENCIA	NO.	%
SI	245	98%
NO	5	2%
TOTAL	250	100%

Como se puede apreciar, el 98% de las personas están dispuestas a tomar cursos de capacitación si la empresa los mandara, mientras que un 2% no está dispuesta a capacitarse. (Ver gráfica no. 12)

# GRAFICA NO. 12



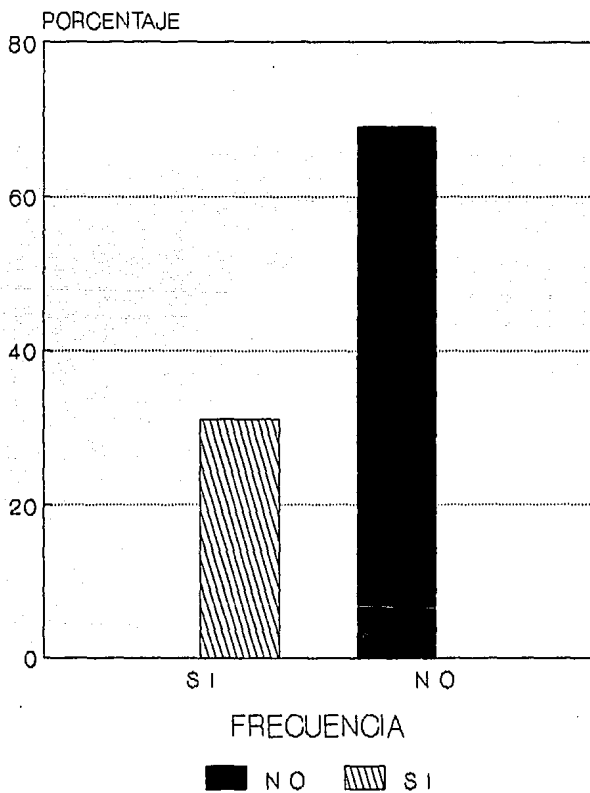
## PREGUNTA NO. 12

El salario que percibe lo considera justo?

FRECUENCIA	NO.	%
SI	76	31%
NO	174	69%
TOTAL	250	100%

Como se puede apreciar, el 31% de las personas entrevistadas, si consideran justo el salario percibido, mientras que la mayoría, es decir, el 69% no considera justo el salario percibido. (Ver gráfica no. 13)

# GRAFICA NO. 13



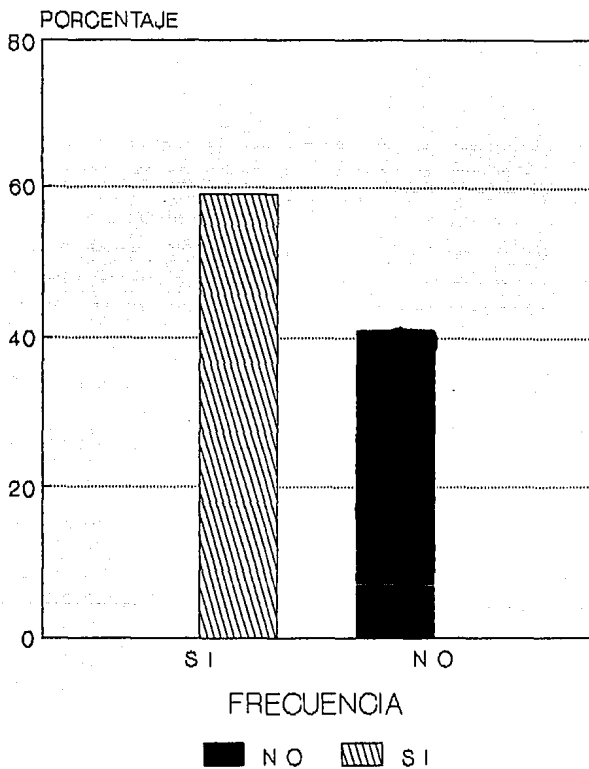
### PREGUNTA NO. 13

Para ud. es más importante el salario que las prestaciones?

FRECUENCIA	NO.	%
SI	147	59%
NO	103	41%
TOTAL	250	100%

Como se puede apreciar, el 59% de las personas encuestadas, opinan que el salario es más importantes que las prestaciones, mientras que el 41% piensa que las prestaciones son más importantes que el salario. (Ver gráfica no. 14)

# GRAFICA NO. 14



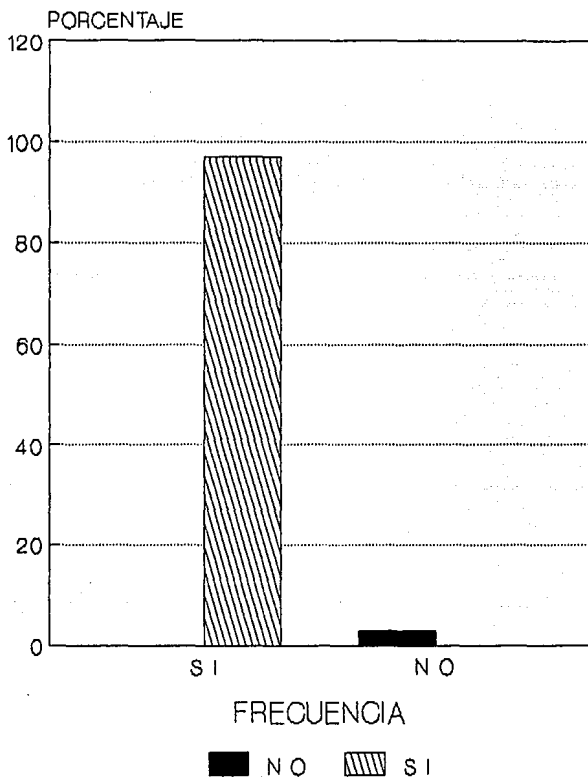
#### PREGUNTA NO. 14

Conoce ud. la importancia del trabajo que desarrolla?

FRECUENCIA	NO.	%
SI	242	97%
NO	8	3%
TOTAL	250	100%

Como se puede apreciar, el 97% de las personas si conocen la importancia del trabajo que desarrollan, asi como sus implicaciones, mientras que la minoria, el 3% no conoce la importancia de su trabajo. (Ver gráfica no. 15)

# GRAFICA NO. 15





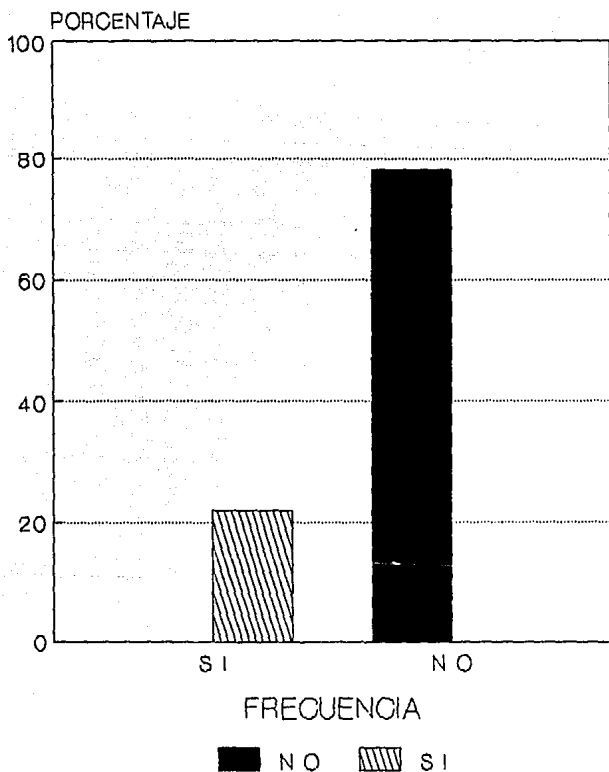
### PREGUNTA NO. 15

Ha sido cambiado constantemente de puesto o departamento?

FRECUENCIA	NO.	%
SI	54	22%
NO	196	78%
TOTAL	250	100%

Como se puede observar, el 22% de las personas si han sido cambiadas constantemente de puesto o de departamento, mientras que el 78% de las personas no han sido cambiadas, por lo tanto, no existe mucha rotación de personal. (Ver gráfica no. 16)

# GRAFICA NO. 16



### 4.3 CONCLUSIONES DEL CASO PRACTICO

De acuerdo a los porcentajes obtenidos en las gráficas que representan las respuestas a las preguntas relacionadas con el factor MOTIVACION Y CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO, obtuve los siguientes resultados:

#### OBJETIVO 1:

Determinar los factores que motivan a las personas hacia el trabajo para el logro de motivación y calidad de vida en el trabajo.

Relacionando este objetivo con cada una de las preguntas del cuestionario, se determinó que los factores que motivan a la persona hacia el trabajo son:

- 1.- Factor económico.- Sueldos altos y buenas prestaciones
- 2.- Naturaleza y conocimiento del trabajo.- contenido de trabajo agradable y buen conocimiento del trabajo.
- 3.- Desarrollo del puesto y de la persona.- que la persona no sólo crezca dentro de la empresa, sino que se desarrolle.
- 4.- Condiciones de trabajo y del lugar de trabajo.- que cuenten con buenas instalaciones, ventilación, iluminación, equipo de seguridad, etc., en su lugar de trabajo.
- 5.- Relaciones humanas y colaboración.- que existan buenas relaciones interpersonales y ambiente de trabajo agradables.
- 6.- Supervisión y dirección.- que exista una buena supervisión y dirección de los líderes, que las personas se tomen en cuenta por los superiores para la buena toma de decisiones.

## **OBJETIVO 2:**

Determinar el grado de motivación en el que se encuentran actualmente los recursos humanos de las empresas pequeñas y medianas en México.

Relacionando este objetivo con cada una de las preguntas del cuestionario, se determinó que en general el grado de motivación de las personas encuestadas que trabajan en este tipo de empresas, en su mayoría es de medio a alto, lo que puede apreciarse que no reciben estímulos por su trabajo realizado ni tampoco buenos salarios, los consideran injustos al igual que las prestaciones, por lo tanto, el grado de motivación en la mayoría fluctúa en el rango antes mencionado. Pienso por los resultados obtenidos que las empresas pequeñas y medianas ya comienzan a aplicar la motivación y la calidad de vida en el trabajo, aunque con el uso de técnicas adecuadas se podrían alcanzar aún mejores resultados y una mayor motivación.

## **OBJETIVO 3:**

Investigar qué elementos y técnicas se podrán aplicar al personal de las organizaciones pequeñas y medianas con el fin de incrementar la motivación y la calidad de vida en el trabajo para el logro de un crecimiento y desarrollo bilateral hombre-empresa.

Relacionando este objetivo con cada una de las preguntas del cuestionario, se obtuvo como resultado que en las empresas pequeñas y medianas a pesar de que ya se manejan conceptos motivacionales y de calidad de vida en el trabajo, hace falta

aplicar las técnicas motivacionales y de calidad de vida desarrolladas a través de este seminario de investigación, es decir, ir puliendo y perfeccionando cada una de estas técnicas sobre la marcha para lograr un crecimiento y desarrollo bilateral hombre-empresa, y he aquí la importancia de la labor del administrador para aplicar estas técnicas tanto en empresas pequeñas como en medianas y grandes.

#### HIPOTESIS A1

En México el personal de empresas pequeñas y medianas no ha alcanzado una verdadera motivación, debido a que sus necesidades (fisiológicas, de seguridad, de afiliación y de logro), no han sido cubiertas o satisfechas.

Esta hipótesis se validó con las siguientes preguntas del cuestionario, obteniéndose los siguientes resultados:

PREGUNTA NO. 12.- Esta hipótesis se acepta, ya que la mayoría de las personas no consideran justo su salario, por lo tanto no se están cubriendo sus necesidades por completo.

PREGUNTA NO. 13.- Se acepta al igual que la pregunta anterior, con la variante de que las personas consideran más importante el salario que las prestaciones, pero este se debe en gran medida a que el salario no lo consideran justo, por lo tanto este último va a ser más importante para ellos.

## HIPOTESIS A2

El personal de este tipo de organizaciones alcanzaria mejores logros tanto personales como de la empresa si existiera un ambiente de trabajo adecuado y condiciones tanto del trabajo como del lugar de trabajo adecuados.

Al validar esta hipótesis con las siguientes preguntas se encontró lo siguiente:

PREGUNTA NO. 2.- Esta hipótesis se acepta, pues la mayoría de las personas al ingresar a su trabajo si fueron presentados a sus compañeros y jefe, lo cual crea un buen ambiente de trabajo y mejores logros tanto personales como de la empresa.

PREGUNTA NO. 4.- Esta hipótesis se aprueba al validarse contra esta pregunta, pues la mayoría de las personas contestó que si cuenta con iluminación y ventilación adecuada en su lugar de trabajo, por lo tanto si existen buenas condiciones ambientales en su lugar de trabajo.

PREGUNTA NO. 5.- Al igual que la pregunta no. 4, si se aprueba esta hipótesis, pues la mayoría contestó que el equipo y material de trabajo con el que realizan su trabajo es el adecuado, por lo tanto, hay buenas condiciones de trabajo y del lugar de trabajo.

PREGUNTA NO. 6.- Se acepta esta hipótesis, pues la mayoría de estas empresas cuentan con equipos de seguridad para evitar accidentes de trabajo.

#### HIPOTESIS A3

Si el personal de este tipo de organizaciones recibiera un reconocimiento por sus logros alcanzados y fuera tomado en cuenta por sus superiores, se incrementaría la eficiencia y la productividad.

Al validar esta hipótesis con las siguientes preguntas, se obtuvieron los siguientes resultados:

PREGUNTA NO. 3.- Esta hipótesis se acepta, ya que el 54% de las personas entrevistadas no reciben estímulo alguno por desarrollar su trabajo con rapidez y limpieza, mientras que un 46% sí lo recibe, pero si las personas que no reciben estímulo alguno lo recibieran, se incrementaría la eficiencia y productividad.

PREGUNTA NO. 9.- Esta hipótesis se acepta, puesto que el 81% de las personas entrevistadas sí hacen sugerencias ante sus superiores y el 19% no, lo cual indica que si son tomados en cuenta por sus superiores motivándolos a ser más eficientes y productivos.

#### HIPOTESIS A4

Si las personas contaran con un buen ambiente de trabajo, con buenas prestaciones, estuvieran bien capacitados, tuvieran conocimiento de su trabajo y de la organización, no trabajarían sólo por dinero y el trabajo sería su actividad más importante que podría realizar para alcanzar su máximo grado de potencialidad.

Al validar esta hipótesis con las siguientes preguntas, se obtuvieron los siguientes resultados:

PREGUNTA NO. 1.- Esta hipótesis es aceptada, pues el 75% de las personas sí son orientadas para realizar su trabajo a su ingreso, y un 25% no es orientado, esto ayuda para el buen funcionamiento dentro del puesto y de la empresa.

PREGUNTA NO. 7.- Esta hipótesis se aprueba, ya que el 80% de las personas conocen las prestaciones de la empresa, mientras que el 20% no las conoce, esto ayuda a tener un conocimiento del ambiente en el que se desarrollan los individuos y a sentirse motivados.

PREGUNTA NO. 8.- También se aprueba la hipótesis, ya que al 96% de las personas les gusta el trabajo que desempeñan y al 4% no, esto influye en el buen desempeño de su trabajo.



PREGUNTA NO. 10.- La hipótesis es aprobada, pues el 56% de las personas si necesita o recibe capacitación, mientras que el 44% no recibe, esto es importante ya que les ayuda a estar mejor preparados y a sentirse más seguros en el trabajo que realizan.

PREGUNTA NO. 11.- Al igual que la pregunta no. 10 se acepta esta hipótesis, pues el 98% de las personas aceptarían cursos de capacitación y el 2% no está dispuesto.

PREGUNTA NO. 12.- Se aprueba la hipótesis, pues el 69% no considera justo su salario, mientras que el 31% si, por lo tanto si tuvieran buenos salarios podrían satisfacer sus necesidades y estarían motivados.

PREGUNTA NO. 13.- Al igual que la pregunta no. 12, esta hipótesis se aprueba, pues el 59% de las personas prefiere mejor salario que prestaciones y el 41% prefiere las prestaciones, por lo tanto, si contaran con un mejor salario y buenas prestaciones, habría un mejor desarrollo hombre-empresa.

PREGUNTA NO. 14.- Esta hipótesis se aprueba, pues el 97% de las personas conocen la importancia del trabajo que desarrollan y el 3% no lo conoce, esto ayuda para lograr un buen conocimiento y desarrollo en el puesto y en la organización.

PREGUNTA NO. 15.- Esta hipótesis también se aprueba, pues el 78% de las personas no han sido cambiadas constantemente de puesto o de departamento y el 22% sí, por lo tanto si cambiaran de puesto tendrían mayor conocimiento y experiencia en otras áreas, lo que permitiría un mejor desarrollo, pero esta rotación de puestos debe de ser moderada para que realmente sea significativa.

# CONCLUSIONES

## C O N C L U S I O N E S

A través de este seminario de investigación he podido comprobar que con el uso adecuado de las técnicas motivacionales, de la calidad de vida en el trabajo, con el desarrollo organizacional y con el caso práctico desarrollado a lo largo de este seminario de investigación, es de gran importancia que estas técnicas se apliquen a las organizaciones, sobretudo a las empresas pequeñas y medianas, ya que uno de los recursos más relevantes de las organizaciones es el recurso humano, por lo que es muy importante conocer qué necesidades tiene que satisfacer el trabajador con el fin de aplicar las formas más óptimas de técnicas de motivación y de calidad de vida en el trabajo para un crecimiento y desarrollo bilateral hombre-empresa, estas técnicas no representan un gasto para la empresa, sino una inversión que será recuperable con creces, traduciéndose en una mayor productividad y eficiencia.

Por otro lado, pude comprobar que los factores que motivan a las personas hacia su trabajo son:

- Factor económico
- Naturaleza y conocimiento del trabajo
- Desarrollo del puesto y de la persona
- Condiciones de trabajo y del lugar de trabajo
- Relaciones humanas y colaboración
- Supervisión y dirección adecuada

En México, en algunas empresas pequeñas y medianas, ya se comienzan a manejar algunas técnicas de motivación y de calidad de vida en el trabajo, pero hace falta que las mismas se vayan perfeccionando para lograr una mayor eficiencia y productividad por lo que el personal de estas empresas no ha alcanzado una verdadera motivación debido a que sus necesidades (fisiológicas, de seguridad, de afiliación y de logro) no han sido cubiertas o satisfechas en su mayoría.

De aquí la importancia de la participación del administrador quien debe detectar las necesidades a satisfacer, aplicar las diferentes técnicas de motivación con el fin de impulsar a los individuos al logro de sus metas a través de buenas estructuras de prestaciones en las que se vean implicados los diferentes motivadores para así lograr una eficiencia y calidad de vida en el trabajo en empresas pequeñas y medianas, también es muy importante que exista un buen liderazgo y una definición clara de la filosofía de la organización para que el personal se pueda identificar con la misma y de esta forma el individuo sea participativo en la solución de problemas para lograr una calidad de vida y un desarrollo mutuo (hombre-empresa).

El administrador deberá de aplicar las diferentes técnicas de Desarrollo Organizacional para lograr un clima organizacional sano a través de herramientas como la motivación, Psicología en los grupos, la comunicación y relacionar este desarrollo organi-

zacional con la calidad de vida en el trabajo para elevar esta última y conjuntamente la eficiencia y productividad en la organización. Todas estas técnicas se deben aplicar a todos los niveles jerárquicos de la organización y a todo tipo de empresas pero en especial a las empresas pequeñas y medianas, de aquí la importancia de que el administrador participe en aplicar estas técnicas para que exista un crecimiento y desarrollo hombre-empresa-país.

# BIBLIOGRAFIA

## B I B L I O G R A F I A

- Broom Longenecker. Administración de Negocios.  
Editorial CECSA. México, 1980.
- Clay Lindgren Henry. Introducción a la Psicología Social.  
Editorial Trillas. México, 1979.
- Enciclopedia Temática Ilustrada. Mente Sagaz.  
Editorial Vergara. España, 1970. VOLUMEN VII
- Fernández Arenas José Antonio. Introducción a la Administración.  
Editorial UNAM. México, 1980.
- Fingermann Gregorio. Relaciones Humanas y Eundamentos Psicológicos y Sociales. Editorial Ateneo. Décima Edición.  
México, 1978.
- González Moreno J. Etimologías. Editorial Patria. México,  
1964. 6a. Edición.
- Hahn John. Introducción a la Psicología. Editorial Psique.  
México, 1976.
- Harper Robert. Introducción a la Psicología. Cia. Continental Editorial. México, 1972.
- Hilgard Ernest. Introducción a la Psicología. Ediciones Morata, S.A. Madrid, 1974.
- Howard Crosby Warren. Psicología. Editorial FCE. Tercera Edición. México, 1979.
- H. Vroom Victor. Work and Motivation. John Wiley and Sons, Inc. New York, 1971.
- Koontz Harold, O'Donnell Cyril. Elementos de Administración. Editorial Mc. Graw Hill. Tercera Edición.  
México, 1982.



- Mc. Gregor Douglas. El Aspecto Humano de las Empresas. Editorial Diana. México, 1960.
- Patton Art. Men, Money and Motivation. Mc. Graw Hill Book Co. New York, 1975.
- Reyes Ponce Agustín. Administración de Empresas. Teoría y Práctica. Segunda Parte. Editorial Limusa. México, 1983.
- Steade, Lowry, Benitez Callado, Elizondo. Business: It's Nature and Environment. South Western Publishing Co. Segunda Edición. New York, 1970.
- Técnicas de Administración de Personal. Curso. Universidad La Salle. Lic. Claudia Manzano. 6o. Semestre.
- Turcotte R. Pierre. Calidad de Vida en el Trabajo. Antiestrés y Creatividad. Editorial Trillas. México, 1987.
- Weaver Michael. "Filosofía y Valores de Empresa". Revista "Expansión". Noviembre, 1987.