



UNIVERSIDAD VILLA RICA

ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE
MEXICO

FACULTAD DE ADMINISTRACION

**“COMO MOTIVAR A LOS EMPLEADOS
PARA SATISFACERLOS Y MEJORAR SU
DESEMPEÑO”**

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADA EN ADMINISTRACION

PRESENTA:

LARRAZA OROZCO ERIKA ALEJANDRA

Director de Tesis:
Lic. Rosa Mateu Morando

Revisor de Tesis:
Lic. María Yolanda Mora Serrano



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

INDICE

INTRODUCCIÓN

CAPITULO I METODOLOGÍA

1.1 Planteamiento del problema	3
1.2 Justificación	7
1.3 Objetivos	8
1.3.1 General	8
1.3.2 Específicos	8
1.4 Hipótesis	8
1.4.1 Trabajo	9
1.4.2 Nula	9
1.5 Variables	9
1.6 Definición de variables	9
1.6.1 Definición real	9
1.6.2 Definición operacional	10
1.7 Tipo de estudio	11
1.8 Diseño	11
1.9 Población y muestra	11
1.10 Instrumento de medición	12
1.11 Recopilación de datos	15
1.12 Proceso	16
1.13 Procedimiento	16
1.14 Análisis de datos	17
1.15 Importancia del estudio	17
1.16 Limitaciones del estudio	18

INDICE

CAPITULO II MARCO TEÓRICO

2.1 Motivación	19
2.1.1 Historia	20
2.1.2 Concepto de motivación	21
2.1.3 Elementos de la motivación	23
2.1.4 Enfoques sobre la motivación	23
2.2 Motivación adquirida	24
2.3 Motivación hacia el trabajo	25
2.4 Impulsos	26
2.5 Necesidades	29
2.5.1 Clasificación de las necesidades	30
2.6 Primeras teorías de la motivación	33
2.6.1 Teoría de las jerarquías de las necesidades de Abraham Maslow	34
2.6.2 Teoría X y Y de Douglas McGregor	38
2.6.2.1 Análisis crítico de las teorías X y Y	41
2.6.3 Teoría de motivación – higiene de Frederick Herzberg	45
2.6.4 Relación entre las teorías de Herzberg y Maslow	47
2.7 Desempeño del personal	48
2.7.1 Evaluación del desempeño	51
2.7.1.1 Método de evaluación basado en el desempeño durante el pasado	55
2.7.1.2 Método de evaluación basado en el desempeño futuro	58
2.8 Satisfacción del personal	59

INDICE

2.9 Motivación, desempeño y satisfacción	65
CAPITULO III ANÁLISIS DE RESULTADOS	
3.1 Análisis de resultados	68
3.1.1 Análisis individual	70
3.1.2 Análisis grupal	78
CAPITULO IV CONCLUSIONES	
4.1 Conclusiones	96
BIBLIOGRAFIA	103

INTRODUCCION

Esta investigación fue realizada en la empresa Quality Blinds, con el fin de responder a una pregunta fundamental: ¿Cómo motivar a los empleados para satisfacerlos y mejorar su desempeño?

Para poder contestarla, se llevaron a cabo 16 puntos que engloban el marco metodológico de la investigación; ya que los empleados de esta empresa, se encuentran desmotivados, el objetivo primordial fue determinar una técnica de motivación adecuada, que pueda ser implementada. Las variables a investigar y de las cuales trata el presente trabajo, fueron:

- Motivación de personal.
- Satisfacción de los empleados.
- Desempeño de los empleados.

La investigación se llevó a cabo dentro de la empresa y los mismos empleados de esta, fueron la población examinada, mediante un cuestionario de 30 preguntas, al cual se le dio confiabilidad mediante la R de Person.

Teniendo como base los datos anteriores, siguió una investigación larga en diferentes fuentes de consulta como libros, paginas web y tesis. De aquí se fue extrayendo la información necesaria para saber más sobre las variables a investigar.

Se analizaron los datos obtenidos en los cuestionarios aplicados a los siete sujetos de la empresa, de forma individual y grupal. Fueron utilizadas gráficas de barras para la interpretación de dicho análisis.

Y por último fueron expuestas las conclusiones de la investigación realizada, las sugerencias a la empresa, así como también, a las personas que realizaran investigaciones posteriores.

Realizar este trabajo de tesis, fue parte fundamental y final de mi carrera, es un trabajo que hago con gusto, por que me interesa mucho arreglar este problema dentro de la organización de mi familia y por que me gusta todo lo que tiene que ver con el recurso humano, todo lo que se debe y tiene que hacer para que se sientan felices y contentos con lo que hacen, que logren sus objetivos personales, que satisfagan todas sus necesidades y que la empresa logre junto con ellos las metas establecidas.

CAPITULO I

METODOLOGÍA

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Motivación significa mover, conducir o impulsar la acción, tiene por objeto impulsar o encauzar al trabajador a la realización de actividades, para lograr beneficios tanto para él, como para la empresa. Motivar es dar al trabajador las oportunidades para desarrollar su capacidad y potencialidad, en bien de él mismo y de la organización.

Se dice que la motivación es un estado psicológico que existe siempre que fuerzas internas, externas o ambas desencadenan, dirigen o mantienen comportamientos orientados a los objetivos. Lo que motiva a los empleados es una interrogante fundamental, que ha sido de interés desde hace mucho tiempo para gerentes e investigadores por igual. Como resultado, se han propuesto muchas teorías sobre la motivación en el trabajo. Aunque cada teoría ofrece ciertas luces sobre este tema complejo, ninguna aborda adecuadamente todos los aspectos de la motivación.

Ahora bien, existen diversas teorías acerca de la motivación; una de ellas es la Jerarquía de las Necesidades de Abraham Maslow, en la cual sostiene que las necesidades humanas pueden clasificarse dentro de cinco niveles, cada uno con una determinada jerarquía en función de su importancia; una segunda teoría es la de Herzberg, que se preocupó por investigar los factores que motivan a las personas a trabajar con mayor entusiasmo; y, una tercera, es la teoría "X" y "Y", que fueron investigadas y creadas por Douglas McGregor, quien clasifica a los seres humanos según lo que les gusta realizar y lo que les da malestar hacer, y se refiere a su comportamiento dentro de su trabajo, cómo son y cómo se comportan cuando obtienen satisfacciones o insatisfacciones.

De lo anteriormente mencionado es posible señalar que los gerentes al estar en contacto directo con los empleados, suelen ser la influencia más importante en términos de niveles de motivación; los buenos gerentes entienden las características singulares de cada empleado y son sensibles a sus diferencias, es por ello que la aplicación de las teorías sobre las diferencias

individuales, les ayuda a trabajar de manera más eficaz con diversos tipos de empleados, pues el buen trato no sólo hace sentir bien a los empleados, sino también los ayuda a ser productivos.

Entonces, es necesario considerar que, para lograr la mejor forma de motivar al personal, deben tenerse en cuenta las necesidades materiales y espirituales comunes a todos los hombres; y es por ello que de la función administrativa en nuestro tiempo, esta íntimamente ligado con el mejoramiento social de la humanidad, pues uno de los mayores bienes de las organizaciones es el trabajador debidamente motivado. Una buena motivación no solo aumenta la productividad, sino que, aumenta la eficiencia y reduce las sustituciones del personal.

Así pues, el hombre manifiesta una conducta positiva cuando le produce satisfacción ejecutar una labor determinada y relacionada con otros beneficios que obtiene del medio ambiente del trabajo; pero, como repercusión negativa, puede presentarse la frustración que afecta su estado psicológico y que se origina cuando el trabajo se realiza como algo obligatorio (sin tener satisfacción alguna), o bien, por situaciones de rechazo en el medio ambiente laboral. Al final, lo psicológico determina la conducta positiva o negativa, del individuo hacia el trabajo, al jefe, a los compañeros y a la organización.

Hubo una época en que se creía que la única manera de conseguir que el trabajador hiciera un esfuerzo adicional era pagándole más, otorgándole mayores prestaciones, y si eso no daba resultado, se le amenazaba con el despido. En la actualidad, un número cada vez mayor de organizaciones llegan a la conclusión de que la forma más segura de obtener la colaboración plena del trabajador es motivándolo, satisfaciendo sus necesidades psicológicas, pues si toda conducta está provocada por algún factor, no puede pensarse que surja de la nada; siempre se encuentra algún móvil, algún motivo detrás de ella; así pues, la motivación del personal es todo aquello que lleva hacia o que emerge de la conducta de los individuos, y esto ocurre en cualquier empresa.

Ahora bien, adentrando mi información a mi campo específico, Quality Blinds, es una microempresa que está encargada de producir y vender persianas de alta calidad, HUNTER DOUGLAS (marca de estas persianas). El origen de éstas se remonta a 1919 cuando Henry Sonnenberg inició una compañía de fabricación y distribución de maquinaria Alemana; poco tiempo después adquirió Wotan y empezó a fabricar maquinaria de precisión. En este mismo año, hubo una expansión de operaciones en Holanda y Reino Unido.

Su nombre surge en Estados Unidos de Norteamérica, cuando Henry se asocia con Joe Hunter en 1946. La compañía se desarrolla en el proceso de fundición del aluminio e inventa y comercializa la primer mini persiana metálica, que hoy en día se conoce como la persiana horizontal de aluminio.

Entre los años sesentas y setentas, el grupo se expande internacionalmente, y en 1971 se trasladan las oficinas centrales a Rotterdam, Holanda.

HUNTER DOUGLAS es actualmente una marca holandesa presente en más de 80 países en el mundo. Esta se distingue por estar siempre a la vanguardia. Específicamente en México, esta marca actualmente se encuentra en diversas empresas, que cuentan con un amplio portafolios de productos en lo que a recubrimiento de ventanas se refiere.

En el año 2000, en la Ciudad y Puerto de Veracruz, se creó la empresa Quality Blinds, la cual es una microempresa, ensambladora y vendedora de productos HUNTER DOUGLAS. Hoy en día, la empresa cuenta con un margen de utilidades y ventas bastante considerables, ha crecido un 60% aproximadamente desde su inicio y ahora en Veracruz es la empresa más conocida y de prestigio en su ramo.

En el 2003 cambiaron sus instalaciones, se colocaron en una mejor zona del puerto (Fracc. Reforma); con el paso del tiempo han ido creciendo más y más, por lo que se han visto en la necesidad de aumentar su personal, es precisamente en este punto en el que la presente investigación centra su

atención, analizando la motivación intrínseca y extrínseca de los trabajadores, cuyas edades no superan los 50 años (ya que ésta es una de las políticas de la empresa).

De lo anteriormente mencionado, surge el siguiente cuestionamiento:
¿Existe una técnica motivacional que sea la más adecuada para satisfacer a los empleados y que permita mejorar su desempeño?

1.2. JUSTIFICACION

Esta investigación es importante, ya que los trabajadores de la empresa Quality Blinds, se verán beneficiados al evaluar los métodos de motivación que los directivos, emplean para motivar a su personal y mantenerlos satisfechos con el trabajo que están desempeñando.

Se considera de suma importancia la motivación del personal, para la buena realización de las actividades laborales del trabajador, ya que necesita sentirse impulsado y lograr sus objetivos; es decir, mediante el buen desempeño de su trabajo obtendrá recompensas e irá alcanzando sus metas.

Si el empleado está contento con su trabajo, lo va a desempeñar de una manera eficiente, ayudando a la empresa a elevar su productividad y como consecuencia sus ventas; esto conllevará a que los directivos de la empresa brinden mayores reconocimientos a sus trabajadores.

Si el trabajador siente frustración cuando esta trabajando, no va a poner todo su esfuerzo y dedicación en la realización de la tarea que realiza, lo que va a repercutir en la baja producción de la empresa y, por ende, en las bajas ventas también; asimismo, la dirección tomará medidas correctivas como los regaños, hasta el despido.

Si con la investigación se detectan fallos en los métodos motivacionales, los que se verán beneficiados directamente van a ser los empleados, ya que se tratarán de mejorar e innovar nuevas técnicas de motivación, que optimizarán su manera de desarrollarse en el ámbito laboral. De manera indirecta, la organización se verá beneficiada, ya que al estar motivados los trabajadores, realizarán sus labores con mayor entusiasmo, aumentando la productividad, las ventas y los ingresos.

La investigación trató de describir y de analizar la problemática que tiene esta empresa y conocer por qué los empleados no están realizando adecuadamente su trabajo. Así mismo, se dieron alternativas de solución, las

cuales ayudaron a los directivos y ayudarán a cualquier persona que lea el siguiente trabajo, a tomar mejores decisiones.

1.3. OBJETIVOS

A continuación se señala el aspecto principal estudiado, así como los resultados intermedios que se esperaron alcanzar, con el fin de obtener una respuesta final al problema. Son los que pretendieron guiar al presente trabajo, y se mencionan a continuación:

1.3.1. GENERAL

Determinar la técnica motivacional más adecuada para satisfacer a los empleados y que permita mejorar su desempeño.

1.3.2. ESPECIFICOS

- Investigar y analizar las diferentes teorías motivacionales;
- Determinar cuáles son las necesidades individuales de cada trabajador para satisfacerlas; y
- Analizar el desempeño de los trabajadores.

1.4. HIPOTESIS

A continuación se mencionan las hipótesis que sirvieron para llevar a cabo este trabajo:

1.4.1. TRABAJO

Existe una técnica motivacional adecuada para satisfacer a los empleados de la empresa Quality Blinds que permita mejorar su desempeño.

1.4.2. NULA

Es inexistente una técnica motivacional adecuada para satisfacer a los empleados de la empresa Quality Blinds que permita mejorar su desempeño.

1.5. VARIABLES

V1: Motivación de personal.

V2: Satisfacción de los empleados.

V3: Desempeño de los empleados.

1.6. DEFINICION DE VARIABLES

A continuación, se presenta la definición tanto real como operacional de las variables anteriormente mencionadas, con el fin de que quede claro a que se refiere la “Motivación de personal”, “La Satisfacción de los empleados” y el “Desempeño de los empleados”.

1.6.1 DEFINICION REAL

Motivación de personal:

La motivación de personal, es impulsar al trabajador a realizar su trabajo, para que la empresa obtenga mayores beneficios.

Satisfacción de los empleados:

La satisfacción es aquella sensación que el individuo experimenta al lograr el restablecimiento del equilibrio entre una necesidad o grupo de necesidades y el objeto o los fines que las reducen. Es decir, satisfacción, es la sensación del término relativo de una motivación que busca sus objetivos.

Desempeño de los empleados:

Es la manera en que el personal de la empresa desarrolla sus habilidades funcionales, en las que tiene que laborar, para que rindan al máximo o no pongan todo su esfuerzo.

1.6.2. DEFINICION OPERACIONAL

Motivación de personal:

Para poder medir la variable dentro la empresa, se utilizó un cuestionario de 15 preguntas con 4 opciones de respuesta para cada una. Solo se escogió una opción, la cual tuvo un valor de 1 a 4. El rango en el que se baso la investigación fue de 60 a 40 puntos como excelente, de 39 a 20 como buena y de 19 a 5 como mala.

Satisfacción de los empleados:

Mediante un cuestionario de 15 preguntas con 4 opciones de respuesta para cada una, se pudo medir la variable de la satisfacción de los empleados. Los rangos en los que se baso la investigación son de 60 a 40 como excelente, de 39 a 20 como buena y de 19 a 5 como mala.

Desempeño de los empleados:

A base de un cuestionario se vio reflejada esta variable. Se llevo a cabo mediante 15 preguntas con 4 opciones de respuesta para cada una. Para poder determinar en que rango esta situado cada trabajador, las respuestas tuvieron un valor de 1 a 4; es necesario mencionar que solo se pudo escoger una opción por pregunta. El rango utilizado fue de 60 a 40 como excelente, de 39 a 20 como bueno y de 19 a 5 como malo.

1.7. TIPO DE ESTUDIO

El tipo de estudio que se utilizó en la empresa Quality Blinds fue el estudio confirmatorio, ya que se contaba con conocimiento del tema a investigar. La finalidad de dicho estudio consistió en confirmar o rechazar la hipótesis de trabajo y se pusieron a prueba algunas teorías antes mencionadas en el punto 1.1. Para tomar la mejor decisión en cuanto al tipo de teoría motivacional que sería mejor adoptar dentro de la organización.

1.8. DISEÑO

El tipo de diseño utilizado fue el experimental, por que se contaba con una hipótesis de trabajo y dos variables en relación con la hipótesis, las cuales explican al fenómeno. Fue un estudio de campo, ya que este se realizó dentro de la empresa investigada.

1.9. POBLACION Y MUESTRA

En esta investigación participaron los empleados de la empresa Quality Blinds, un total de 7 trabajadores, de los cuales 4 son de sexo femenino y 3 de sexo masculino, con edades que oscilan entre los 19 y 30 años y con un status social de nivel medio. Los sujetos fueron seleccionados de manera no probabilística.

1.10. INSTRUMENTO DE MEDICION

Este fue un instrumento de tipo cualitativo, se realizó un cuestionario de 30 preguntas, el cual fue validado por dos expertos. Así mismo, recibió confiabilidad a través de una doble aplicación a 10 sujetos semejantes a los de la muestra, con una semana de diferencia entre ambas aplicaciones. Mediante la R de Pearson, el cuestionarios dio un resultado de correlación positiva muy fuerte o perfecta, con un puntaje de $r = 0.99$. Gracias a todo lo hecho anteriormente, se pudo aplicar este cuestionario a las personas que laboran en la empresa.

A continuación se muestra el instrumento (cuestionario), que se aplicó a siete personas de la empresa.

MOTIVACIÓN

Instrucciones:

Las siguientes afirmaciones se refieren al empleo que tenga en la actualidad o algún otro que haya tenido. Lea cada afirmación y luego selecciones la respuesta en la escala que mejor describa su punto de vista.

Escala:

Casi nunca 1 2 3 4 5 Casi siempre

- _____ 1. Comprendo con exactitud lo que se supone que hago en mi empleo.
- _____ 2. Tengo metas específicas y claras en mi empleo.
- _____ 3. Las metas que tengo en este empleo son desafiantes.
- _____ 4. Comprendo como se mide mi desempeño en este puesto.

- _____ 5. Tengo fechas límites para completar mis metas en este trabajo.
- _____ 6. Si tengo más de una meta que alcanzar, conozco cuales son las más importantes y cuales menos.
- _____ 7. Mis metas exigen esfuerzo completo.
- _____ 8. El gerente me comunica las razones para asignarme metas.
- _____ 9. Mi gerente me respalda en cuanto al estímulo para alcanzar mis metas.
- _____ 10. Mi gerente me permite participar en el establecimiento de mis metas.
- _____ 11. Mi gerente me permite que participe en la decisión de la forma en que pondré en práctica mis metas.
- _____ 12. Si alcanzo mis metas sé que mi gerente estará contento.
- _____ 13. Cuando logro mis metas sé que obtengo crédito y reconocimiento.
- _____ 14. Tratar de cumplir las metas vuelve mi trabajo más interesante que si no las hubiera.
- _____ 15. Me siento orgulloso cuando obtengo retroalimentación que señala el logro de mis metas.
- _____ 16. Los compañeros de trabajo me estimulan para alcanzar mis metas.
- _____ 17. En ocasiones compito con mis compañeros de trabajo para ver quién es mejor para alcanzar sus metas.
- _____ 18. Si logro mis metas mejorará mi seguridad en el empleo.

- _____ 19. Si alcanzo mis metas aumentarán mis posibilidades de obtener un aumento de sueldo.
- _____ 20. Si cumpla mis metas aumentan mis posibilidades de un ascenso.
- _____ 21. Por lo general siento que tengo plan (es) de acción apropiado (s) para alcanzar mis metas.
- _____ 22. Obtengo retroalimentación periódica que muestra el estado de mi desempeño en relación con mis metas.
- _____ 23. Siento que mi capacitación fue suficiente buena para alcanzar mis metas.
- _____ 24. Las políticas de la organización ayudan y no impiden el logro de las metas.
- _____ 25. En esta compañía los equipos trabajan juntos para cumplir sus metas.
- _____ 26. Esta organización brinda recursos suficientes (por ejemplo, tiempo, dinero, equipo) para hacer efectivo el establecimiento de metas.
- _____ 27. En las sesiones de evaluación del desempeño mi supervisor insiste en la solución de problemas más que en la crítica.
- _____ 28. En esta organización las metas se usan más como ayuda para que el empleado haga bien el trabajo que como castigo.
- _____ 29. La presión para lograr las metas fomenta aquí la honestidad como algo opuesto al engaño y la deshonestidad.

_____ 30. Si mi gerente comete un error que afecta mi capacidad de alcanzar mis metas lo reconoce.

1.11. RECOPIACION DE DATOS

La investigación se llevó a cabo en el campo laboral de los trabajadores de la empresa Quality Blinds, se basó principalmente en la observación directa de los individuos, de sus acciones y reacciones.

Se diseñó un cuestionario, que contuvo las preguntas necesarias para medir y analizar mejor el desempeño de los trabajadores, y determinar con más exactitud que tipo o que teoría de motivación sería la más adecuada para que se puedan satisfacer todas las necesidades de cada uno de ellos. Así como para mantenerlos a gusto y felices con su trabajo. En consecuencia, esto traerá mayor productividad y ocasionará un aumento considerable en las utilidades de la empresa.

Dicho cuestionario fue evaluado por expertos, para darle validez y confiabilidad, esto ayudó a la investigación, ya que al aplicarlo las personas que lo contestaron tuvieron un mayor entendimiento y pudieron responder adecuadamente.

Por otro lado, se recopiló información de diferentes fuentes, como son: libros, revistas, tesis e Internet, para dar un mayor sustento al trabajo.

Los datos fueron colocados en la siguiente tabla:

SUJETO	PUNTAJE	INTERPRETACION

1.12. PROCESO

A continuación se mencionan los puntos generales que se siguieron durante el proceso de investigación, desde su inicio, hasta su fin.

1. Consentimiento de la empresa.
2. Observar a los trabajadores.
3. Cuestionar a los trabajadores.
4. Analizar resultados.
5. Conclusiones.

1.13. PROCEDIMIENTO

De manera más desglosada, se mencionan en la parte inferior, los pasos generales colocados en el punto anterior. Los pasos se describen de forma secuencial, ya que así será como se sigan, con el fin de obtener los datos necesarios para el estudio.

1. Hacer cita con alguna persona de la empresa.
 - 1.1. Asistir a la cita y dar a conocer lo que se pretende investigar.
 - 1.2. Ya con el consentimiento comenzar a recopilar los datos principales.
2. Analizar a los trabajadores visualmente.
 - 2.1. Seguir un registro de actitudes, desempeño, etc., de cada trabajador.
 - 2.2. Basado en los registros, hacer el cuestionario.
3. Aplicar el cuestionario a cada trabajador.
 - 3.1. Calificar el cuestionario y registrar los resultados.
4. Analizar los resultados.
 - 4.1. Verificar los resultados.
5. Llegar a conclusiones.
 - 5.1. Establecer sugerencias.

1.14. ANALISIS DE DATOS

En estadística existen muchos tipos de gráficos; estos se usan según el propósito y la naturaleza de los datos involucrados. Se utilizaron gráficas de barras, para evaluar las técnicas motivacionales de la empresa y medir tanto el desempeño de los trabajadores, como su satisfacción en el trabajo.

1.15. IMPORTANCIA DEL ESTUDIO

Al llevar a cabo esta investigación, los primeros beneficiados serán los empleados, ya que los directivos se darán cuenta de que sus métodos de motivación no son los adecuados, por lo que tendrán que tomar otras alternativas para dar soluciones a sus principales problemas. Al aplicar los nuevos métodos, los trabajadores se sentirán más satisfechos y en consecuencia, habrá un aumento en su desempeño, la empresa obtendrá mayor productividad y así en conjunto, tanto los directivos como los trabajadores se beneficiarán.

Fue un proceso fácil de llevar a cabo, no tuvo complicaciones, fue posible realizarlo en el campo de trabajo, que fue lo más importante, para que los resultados fueran los esperados.

1.16. LIMITACIONES DEL ESTUDIO

Las limitaciones para poder llevar a cabo este estudio, fueron todos los posibles obstáculos a encontrar durante el proceso de la investigación.

- Negación por parte de la empresa para recibir al investigador.
- Disposición de los empleados a ser evaluados.
- Que los datos brindados por los trabajadores sean falsos.
- Que los empleados estén disponibles el día de la evaluación.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. MOTIVACIÓN

Motivación, es todo aquello que emerge la conducta. Representa algo semejante a un motor que impulsa al organismo.

¿Por qué es importante para un administrador tener conocimientos sobre la motivación? Las organizaciones se componen de varios elementos, pero principalmente del recurso humano, el cual funciona en base a esfuerzos. Es necesario para el administrador conocer lo que mueve a la conducta humana. Desde este punto de vista, para el administrador es de vital importancia tener esos conocimientos, ya que así sabrá como actuar manejando dichos elementos, a fin de que la organización funcione adecuadamente y los miembros de ella se sientan satisfechos.¹

El estudio de la motivación, pues, no es otra cosa que el intento de averiguar, a que obedecen las necesidades, los deseos y las actividades; es decir, investiga la explicación de las propias acciones humanas: ¿Qué es lo que motiva a alguien a hacer algo?, ¿Cuáles son los determinantes que incitan? Se trata de estudiar los impulsos, las tendencias y los estímulos que acosan constantemente la vida y el organismo y que lleva a la acción.

La motivación pues, es un estado psicológico que existe siempre que fuerzas internas, externas o ambas, desencadenan, dirigen o mantienen comportamientos orientados a los objetivos, es por ello que los psicólogos que la estudian, procuran comprobar las explicaciones de estos hechos mediante el estudio experimental; algunos de ellos tratan de explicarla desde el punto de vista de los mecanismos fisiológicos, otros en cambio buscan los determinantes de la acción en términos de conducta y comportamiento, ya que una conducta está motivada cuando se dirige claramente hacia una meta, y el motivo es algo que impulsa a actuar y se presenta siempre como un impulso, una tendencia, un deseo ó una necesidad.

¹ Arias, Fernando, *Administración de Recursos Humanos*, Editorial Trillas, México, 1980, Pág. 232.

Ahora bien, no todos los motivos tienen un mismo origen, no son de la misma intensidad, ni tienden hacia las mismas cosas. Sin embargo, se puede decir que el campo de la motivación abarca la totalidad del psiquismo humano, comprendiendo una gama amplísima de móviles, impulsos o deseos de cierta persona de ser ingeniero de telecomunicaciones, periodista, maestro, entre otros. Así pues se ve que toda actividad está motivada por algo, y ese algo es lo que se llama motivo. Motivo es, pues, lo que impulsa a la acción, a la actividad.

2.1.1. HISTORIA

El hombre se ha preguntado desde sus inicios, sobre los motivos que guían a la acción. Para dar respuestas a lo anterior, se hará referencia a algunos de los filósofos de la antigüedad:

- Demócrito, dijo que la humanidad busca la felicidad, pero no la externa, como cosas materiales, sino la interna, ya que esa nadie la puede arrebatarse.
- Epicuro, apuntó que el hombre persigue el placer; sin embargo, deben ser los placeres mentales y no solo los físicos.
- Spinoza, opinó que la conservación de la propia vida es el motor que mueve al hombre.
- Nietzsche, señaló que es el deseo de poder la causa principal de la acción humana.
- Para otros autores el amor constituye el motor que mueve a los hombres.

Posteriormente surgieron escuelas filosóficas, que ofrecieron diversas explicaciones para entender la conducta humana, pero no pasaron de ser especulaciones.

Así pues, con estos antecedentes, es factible señalar que el precursor de la investigación moderna sobre la motivación en el trabajo fue sin duda Elton

Mayo; sus experiencias ayudaron a comprender la necesidad de la comunicación en el ámbito empresarial, aparte de ser un punto vital en la historia del conocimiento acerca de cómo el individuo se integra a la empresa. Sus estudios pusieron en marcha la escuela de las relaciones humanas, así como la dinámica en grupo. De sus investigaciones se deduce la tendencia a la afiliación, que más adelante se tratara con mayor énfasis, por parte de las personas que integran la empresa.

2.1.2. CONCEPTO DE MOTIVACIÓN

La palabra motivación tiene infinidad de significados, por lo que a continuación se mencionan los más importantes, de los cuales se desprenderá el que se manejará en esta investigación.

- La palabra motivación se deriva del vocablo latino "movere", que significa mover;
- La motivación es el deseo que tiene una persona de satisfacer ciertas necesidades;
- La motivación le indica a una persona, hacer algo, porque le resulta muy importante;
- La motivación es algo que tiene que ver con las fuerzas que mantienen y alteran la dirección, la calidad y la intensidad de la conducta;
- La motivación es la voluntad de llevar a cabo grandes esfuerzos para alcanzar las metas organizacionales, está condicionada por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual; y
- La motivación es lo que se lleva a cabo cuando una necesidad se presenta, la cual debe ser dirigida al logro de un fin. Es un comportamiento o una actividad de la persona que le ayuda a obtener lo que quiere, es decir, dirige la conducta hacia un fin específico.

En su acepción más sencilla, motivar significa “mover, conducir, impulsar a la acción”. La motivación es la labor más importante de la dirección, a la vez que la más compleja, pues a través de ella se logra la ejecución del trabajo

tendiente a la obtención de los objetivos, de acuerdo con los estándares o patrones esperados.²

La motivación como fuerza impulsora, es un elemento de importancia en cualquier ámbito de la actividad humana, pero en el trabajo logra la mayor preponderancia; al hacer la actividad laboral que ocupa la mayor parte de nuestras vidas, es necesario que estemos motivados por ella, de modo tal que no se convierta en una actividad alienada y opresora; al estar motivado hacia el trabajo trae varias consecuencias psicológicas positivas, tales como la autorrealización, el sentirse competente, útil y mantener la autoestima.

2.1.3. ELEMENTOS DE LA MOTIVACIÓN

La motivación cuenta con tres elementos importantes, que son:

- Desde el interior de la persona, la existencia de un deseo o necesidad;
- Desde el exterior, la existencia de un fin, meta u objetivo, denominado también incentivo, en la medida en que se percibe o advierte como instrumento de satisfacción del deseo o necesidad; y la
- Elección de una estrategia de acción, condicionada por la valoración de diversas opciones, que actuará orientando y limitado la conducta tendiente a procurar el incentivo requerido para su satisfacción.

2.1.4. ENFOQUES SOBRE LA MOTIVACIÓN

Existen tres factores generales que influyen en la motivación de los empleados en el trabajo. Los cuales son:

I) El enfoque gerencial - administrativo, se centra en los comportamientos de los gerentes (hacia objetivos y recompensas). Los gerentes cuentan con empleados que trabajan para ellos de manera cotidiana y pueden motivarlos de manera directa mediante la comunicación diaria.

² Münch Galindo, Lourdes, *Fundamentos de Administración*, Quinta Edición, Editorial Trillas, México 1999, Pág. 156.

II) Según el enfoque sobre el trabajo y la organización, para motivar a los empleados, se debe destacar el diseño de los puestos y el entorno organizacional en general. Los empleados aprecian la flexibilidad de las disposiciones laborales, pero también las prestaciones adecuadas, la estructura de recompensas y las oportunidades de desarrollo suelen atraer a nuevos empleados a la organización; pero que estas políticas sirvan para aumentar el esfuerzo de los empleados y el deseo de permanecer en la compañía depende en parte de si los empleados las perciben como justas y equitativas.³

III) En el enfoque sobre las diferencias individuales, el empleado se sentirá motivado en cualquier organización. Toma en cuenta que las diferencias individuales son las necesidades, los valores, las competencias y otras características personales que los empleados aportan a su trabajo. Tales rasgos varían de persona a persona, y es por esto mismo que los gerentes eficaces entienden las diferencias individuales que dan forma al punto de vista particular sobre el trabajo de cada empleado y recurren a estos conocimientos para optimizar la eficiencia de cada uno.

2.2. MOTIVACIÓN ADQUIRIDA

La motivación adquirida, se ve reflejada en algunas de nuestras conductas, ya que son totalmente aprendidas, la sociedad va moldeando la personalidad de cada individuo y la cultura va adoptando su comportamiento y creando necesidades. La sociedad enseña a los individuos a comportarse por qué:

- Se presenta un estímulo.
- El individuo responde al estímulo.
- Un miembro de la sociedad, que enseña al individuo, califica si es adecuado o no el comportamiento del mismo.

³ Hellriegel, Don, *Administración, un enfoque basado en contingencias*, Novena Edición, Editorial Thomson, México, 2002, Pág. 377.

- En caso positivo, da recompensa. En caso negativo, da una sanción. La recompensa debe de ir de acuerdo al individuo y debe darse en el momento siguiente de que ocurre el comportamiento.
- El recompensar al individuo, propicia que en el futuro, al aparecer estímulos semejantes, se repita la respuesta premiada. Cuando esto sucede, ocurre un reforzamiento. Ya instaurada esa conducta se habla de que ha habido un aprendizaje. La recompensa le dice al individuo que trata de aprender, que sus respuestas son las esperadas;
- El castigo es menos efectivo, ya que le dice al individuo que la respuesta dada, no es la esperada, pero no le dice por qué. Sin embargo, disminuye el riesgo de que se repitan esas respuestas ante estímulos semejantes; y ...
- El aprendizaje consiste en adquirir nuevos tipos actuales o potenciales de conducta. ⁴

2.3. MOTIVACIÓN HACIA EL TRABAJO

La motivación hacia el trabajo es común dentro de las empresas, se escucha a los administradores decir: “Hay que motivar al personal para que trabaje más”. Frecuentemente se emplea él termino como sinónimo de inducción o excitación; pero, en lo que se refiere a la motivación en el trabajo, se habla de dirección, como si el trabajo fuera el factor hacia el cual debiese dirigirse la conducta y como si el trabajo fuese capaz de incitar, mantener y dirigir la conducta; es decir, se trata de convertir el trabajo en un fin. Sin embargo, es evidente que para muchas personas el trabajo es simplemente un medio para poder llegar a obtener otras cosas.

El trabajo en sí mismo, muchas veces puede resultar gratificante para muchos, pero no es posible esperar que todas las personas lo consideren como un fin en si mismo. Por el contrario, se deben conocer las necesidades de las personas, que se podrán llegar a satisfacer mediante el trabajo.

⁴ Arias, Fernando, *Administración de Recursos Humanos*, Editorial Trillas, México, 1989, Pág. 239.

Una persona que trabaja contenta, llega a producir más y mejor, que otra que no esta a gusto con sus labores; es entonces cuando se considera que la motivación es un elemento muy importante y que se debe tomar en cuenta en el proceso de producción.

Sí el individuo desarrolla un esfuerzo condicionado por su medio ambiente y por la empresa, debe lograr dos objetivos: el individual y el organizacional, pues si contribuye a alcanzar los objetivos de la organización, la persona será retribuida con incentivos diversos, en caso contrario, obtendrá sanciones.

Así pues, los medios de recompensa y de sanciones, son utilizados por la organización, para influir sobre el comportamiento de los trabajadores. Para que se realice un aprendizaje efectivo, las recompensas deben resultar atractivas para los individuos, deben estar constituidas para el logro de los objetivos personales de cada trabajador, ya que los individuos tienden a desarrollar cierto impulsos motivacionales, como producto del entorno cultural en el que viven, impulsos que influyen en su trabajo y en la forma en que conducen su vida.

2.4. IMPULSOS

Los impulsos motivacionales de las personas reflejan algunos elementos de la cultura en la que éstas crecieron; como la familia, la escuela, la iglesia y los libros; de ellos es factible señalar los siguientes como de suma importancia:

I) De logro:

La motivación del logro, es un impulso que poseen las personas para perseguir y alcanzar las metas, desean cumplir sus objetivos y ascender en la escala del éxito.

Existen características especiales, que definen a este tipo de personas. Trabajan más cuando saben que serán recompensados por sus esfuerzos,

cuando enfrentan un mínimo de riesgo de fracaso y cuando existe retroalimentación en base a su desempeño pasado. Los administradores, esperan que sus empleados se orienten a la obtención de logros. Esta expectativa, les dificulta a los administradores proceder a una delegación efectiva y a los empleados satisfacer las demandas de los superiores.

II) Afiliativa:

La motivación afiliativa, es el impulso a relacionarse socialmente con los demás. Las personas orientadas a la afiliación, trabajan más y mejor cuando cuándo son reconocidas sus actitudes favorables y su cooperación. Los individuos motivados por afiliación suelen escoger de asistentes a familiares y amigos, ya que la cercanía de estos, brinda satisfacciones internas.

Los administradores orientados a la motivación por afiliación, suelen tener dificultades para ser eficaces. Se les dificulta la asignación de tareas complicadas, la dirección de actividades laborales y la vigilancia de la eficacia en el trabajo.

III) Hacia la competencia:

La motivación hacia la competencia, es el impulso a ser bueno en algo, lo que permite al individuo desempeñar un trabajo de alta calidad. Buscan el dominio de sus labores, se enorgullecen de desarrollar y hacer uso de sus habilidades para la resolución de problemas y se esfuerzan por ser creativos cuando enfrentan obstáculos en su trabajo. Obtienen beneficios de sus experiencias y se empeñan en el permanente mejoramiento de sus habilidades.

5

Tienden a desempeñar capazmente sus labores, dada la satisfacción interna que experimentan como producto de un trabajo bien realizado y la estimación que obtienen de quienes observan sus acciones.

⁵ Davis, Keith, *Comportamiento Humano en el Trabajo*, Décima Edición, Editorial Mc Graw Hill, México, 1999, Pág. 129.

Las personas motivadas por la competencia, conceden mayor valor al nivel de sus capacidades y son más sensibles para alcanzar metas orientadas a la calidad de los productos y los servicios. Esperan de sus colaboradores un trabajo de alta calidad y hasta pueden mostrarse impacientes frente a las personas que trabajan con ellos o para ellos si realizan la labor deficientemente. Su impulso hacia la excelencia es tal, que tienden a subestimar la importancia del elemento humano, del trabajo en equipo y de las necesidades de mantener razonables niveles de producción.

IV) De poder:

La motivación por el poder, es el impulso a influir en los demás y modificar situaciones. Estas personas desean tener algún impacto dentro de la organización y están dispuestas a correr riesgos para conseguirlo. Una vez alcanzado el poder deseado, lo pueden usar positiva o negativamente.

Las personas motivadas por el poder, son excelentes administradores si sus impulsos se dirigen al poder institucional y no al personal. El poder institucional es el poder de influir en el comportamiento de los demás en beneficio de la organización⁶; y las personas con estas necesidades ascienden a puestos de liderazgo gracias a su exitoso desempeño; normalmente son aceptados por los demás.

2.5. NECESIDADES

Una necesidad, desde el punto de vista administrativo, significa cierto estado interno que hace que determinados efectos sean atractivos, por lo que una necesidad no satisfecha provocaría tensión y esto da como consecuencia que en el individuo se estimulen ciertos impulsos; dichos impulsos generan un comportamiento de búsqueda para encontrar objetos particulares que, si se logran, satisfacerán la necesidad y reducirán la tensión.

⁶ Davis, Keith, *Comportamiento Humano en el Trabajo*, Décima Edición, Editorial Mc Graw Hill, México, 1999, Pág. 130.

Se puede decir que los empleados motivados se encuentran en un estado de tensión continuo; para que liberen la tensión, deben esforzarse. Mientras más tensión tengan, mayor nivel de esfuerzo se presentará en ellos. Si ese esfuerzo, da como consecuencia la satisfacción de la necesidad, se habrá reducido la tensión.

Sin embargo, a pesar de que el esfuerzo esta dirigido a reducir la tensión, es importante mencionar que dicho esfuerzo, también, debe estar encaminado hacia las metas de la organización. Las necesidades del individuo deben ser compatibles y consistentes con las metas de la organización. Cuando esto no sucede, los individuos pueden ejercer altos niveles de esfuerzos que se mueven en contra de los intereses de la organización.

Las personas al igual que las maquinas, necesitan de atención calificada y profesional, si tratamos por igual y con la misma importancia a las maquinas como a las personas, estas serían más productivas, y en consecuencia, estarían más satisfechos. Lo que se debe hacer es identificar cuales son las necesidades primordiales de cada uno de los trabajadores, ya que no todos tienen las mismas necesidades y tal vez, si las llegasen a tener, en muchos casos, no se satisfacerían por igual.

2.5.1. CLASIFICACIÓN DE LAS NECESIDADES

Las necesidades se dividen en dos grandes grupos, que a continuación se presentan. Es importante mencionar que esta no es la única clasificación, existen grupos más específicos, los cuales, más adelante se mencionarán.

I) Primarias:

Estas conforman las necesidades físicas o innatas. Se presentan aun sin que la persona desee que se presenten. Son producto de los requisitos básicos de vida y son muy importantes para la sobrevivencia de la raza humana. Son universales, aunque su intensidad varíe de una persona a otra. Algunos

ejemplos de estas necesidades son: agua, alimentación, abrigo, sueño, aire, sexo, etc.

II) Secundarias:

Están conformadas por las necesidades sociales, psicológicas o adquiridas. Se presentan dependiendo de la voluntad de la persona. Muchas de estas necesidades se desarrollan conforme la persona va madurando. Algunos ejemplos son: diversión, lujo, confort, prestigio, triunfo, fama, autoestima, sentido del deber, competitividad, entrega, posesión y recepción de afecto, entre otras.

Las necesidades secundarias, son las que complican los esfuerzos motivacionales de los administradores, pues todas las acciones que estos llevan a cabo, afectan dichas necesidades. Es por ello que en planeación administrativa se debe considerar el efecto de cualquier acción en las necesidades secundarias de los empleados, ya que varían de una persona a otra en mucho mayor grado que las necesidades primarias; incluso pueden existir en versiones opuestas en dos diferentes personas (las necesidades cambian también de acuerdo con el momento y las circunstancias).

Las necesidades de todo tipo e intensidad se influyen entre sí al punto que la motivación de un trabajador en cierto momento es una combinación de muchas fuerzas diferentes. Algunas necesidades están tan ocultas, que para los administradores es muy difícil darse cuenta de su existencia. Solo por ese simple hecho, la motivación se hace cada vez más difícil.

Se señala entonces que las necesidades secundarias:

- Están fuertemente condicionadas por la experiencia.
- Varían de tipo e intensidad entre una persona y otra.
- Están sujetas a cambios en cualquier persona en el transcurso del tiempo.
- No pueden identificarse en forma exclusiva, por que operan en combinación entre sí y se influyen unas con otras.

- Se ocultan del reconocimiento consciente.
- Influyen en el comportamiento.

Ninguna de las necesidades de los dos grupos anteriores se logra satisfacer al máximo, ni de forma permanente; esto quiere decir, que solo se satisfacen temporalmente, ya que posteriormente vuelven a surgir, formando un círculo vicioso. Esto confirma que el ser humano es un ser insatisfecho por naturaleza.⁷

Se supone que la conducta empieza al desarrollarse una necesidad y termina al satisfacerla, se ha investigado mucho sobre cuales son esas necesidades y sobre que las hace surgir. Existen un sin fin de necesidades, las cuales se pueden agrupar en diferentes grupos, los que se mencionaron anteriormente, son los más usados y los más comunes.

A continuación se presentan algunos grupos de necesidades de forma más específica, los cuales son muy comunes para todas las personas.

I) Necesidades fisiológicas:

Estas integran todo lo que se necesita para que el ser humano pueda conservar su vida de una forma muy fundamental.

II) Necesidades de seguridad:

El hombre se siente inseguro de diferentes maneras. Le preocupa que se lleguen a dañar las cosas que para él son importantes. Por naturaleza el hombre siempre va a tratar de hacer algo por aumentar su seguridad.

Para poder cumplir este tipo de necesidades la mayor parte de las veces, el hombre depende de otras personas, pero en diferentes grados. Las acciones o capacidad de los demás influyen tanto en los seres humanos, que casi todo en la vida diaria, desde las cosas más sencillas como recibir el

⁷ Mercado, Salvador, *Administración aplicada, teoría y practica*, Noriega Editores, Editorial Limusa, México 1991, Pág. 652.

periódico en la puerta, hasta las más importantes como progresar en la carrera, dependen en alguna forma de ellos.

Para entender el impulso de obtener seguridad, no hay que fijarse solo en los peligros obvios que existen, sino también en los potenciales que representan una amenaza.

III) Necesidades de asociación o de pertenencia:

El hombre es social y esta en contacto continuo con los demás seres humanos. Esto no es solo por que se encuentre siempre rodeado de personas, si no por que también le gusta disfrutar y necesita de estas relaciones. Para obtener una relación, es necesario, que la otra persona lo acepte, así es como se llega al deseo de sentir que pertenece a un grupo social en especial.

IV) Auto estimación:

Necesidad de respeto y confianza en uno mismo, sentirse valorado y único. Es la opinión que se tiene de sí mismo en términos personales y privados.

V) Apreciación por parte de otros:

Enfatiza como lo ven los demás así como su reputación, cuanto se le aprecia, si se le reconoce por ser único, su posición, la opinión que se tiene de sí mismo y el lugar que se le da.

VI) Auto - realización:

Impulso de una persona por expresarse y desarrollarse por completo. A menudo las personas ven en los demás, y en sí mismos, la necesidad de desarrollar aptitudes intrínsecas que les hacen buscar situaciones en las que

puedan emplear su potencial. En la búsqueda de algo nuevo, de una oportunidad para crear algo, para hacer algo nuevo con lo que se identifiquen.⁸

2.6. PRIMERAS TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN

Los años cincuenta fueron un tiempo fructífero para el desarrollo de los conceptos de motivación. Durante este periodo se formularon tres teorías específicas que, aunque duramente atacadas y que ahora se considera cuestionable su validez, es posible que aún sea la explicación mejor conocida sobre la motivación a los empleados.

Estas son:

- La Teoría de las jerarquías de las necesidades de Maslow.
- Las Teorías X y Y de Douglas McGregor.
- La Teoría motivación – higiene de Frederick Herzberg.

Si bien se han desarrollado más explicaciones válidas sobre la motivación, es necesario que el administrador conozca estas teorías al menos por dos razones importantes:

- Representan la base del desarrollo de las teorías contemporáneas.
- Por lo común los administradores usan estas teorías y su terminología para explicar la motivación de los empleados.⁹

Si se quiere comprender al recurso humano dentro de las organizaciones, es necesario conocer las causas de su comportamiento, por que más allá de ser simples empleados o trabajadores, son seres humanos.

2.6.1. TEORÍA DE LAS JERARQUIAS DE LAS NECESIDADES DE ABRAHAM MASLOW

⁸ Litterer, Joseph, A., *Análisis de las organizaciones*, 2ª Edición, Editorial Limusa, México 1986, Pág. 130.

⁹ Robbins, Stephen, *Fundamentos de administración, conceptos y aplicaciones*, 1ª Edición, Editorial Prentice Hall, México 1996, Pág: 289.

La teoría mejor conocida es sin duda la de la jerarquía de las necesidades de Maslow.

Abraham Maslow nació en Abril de 1908 y fue el mayor de seis hermanos. Sus padres fueron inmigrantes rusos, sin educación y devotos de la religión judía.

En un principio estudió leyes, para satisfacer a sus padres, pero finalmente se decide a estudiar Psicología y en el año de 1934 obtiene un doctorado gracias a su estudio sobre el comportamiento de los primates, trabajo realizado junto con Harry Harlow.

Trabajó como profesor de Psicología en la Universidad de Nueva Cork (antes, Brooklyn Collage) y en la Universidad Brandeis y fue uno de los principales fundadores de la Psicología Humanística. Junto con Carl Rogers contribuyó a establecer dicha doctrina como tercera fuerza dentro de la profesión psicológica norteamericana (las otras dos fuerzas son la psicoanálisis y el conductismo).

Una de las afirmaciones decisivas de Maslow es que en los seres humanos hay una tendencia innata a sacar el mayor partido posible de sus propios talentos y potencialidades, tendencia que él denominó autorrealización.

El enfoque de Maslow respecto de la psicología de la vida en general inspira entusiasmo; no consideraba a las personas como juguetes del destino, papeles o víctimas de la vida. Por cierto que caen en diversas trampas psicológicas, que las conducen a la desesperanza y la desmoralización; pero gracias a su inteligencia y voluntad pueden salir de estas trampas y descubrir nuevamente que la vida merece ser vivida. De hecho, Maslow pensaba que la gente puede hacer algo más que descubrir esto: de tanto en tanto, es capaz de experimentar momentos de júbilo o éxtasis intensos, a los que él llamó experiencias cumbre.

Abraham Maslow planteó en su libro, *Motivación y personalidad*, el concepto de la jerarquía de las necesidades, que fundamenta, el desarrollo de la escuela humanista en la administración y permite adentrarse en las causas que mueven a las personas a trabajar en una empresa y a aportar parte de su vida a ella.

Los seres humanos son organismos que desean y que están motivados para cumplir y satisfacer ciertas necesidades en sus vidas.

Maslow desarrolló el concepto de jerarquía de las necesidades como una alternativa para ver la motivación en término de una serie de impulsos relativamente autónomos y distintos. Su concepto subraya una jerarquía, con ciertas necesidades altas, que son activadas en la medida que las necesidades bajas se encuentren satisfechas.¹⁰

Él considero que dentro de cada ser humano existe una jerarquía de cinco necesidades:

1. Necesidades fisiológicas: estas son necesarias para la conservación de la vida. Como son el alimento, bebida, protección, satisfacción sexual y otros requerimientos corporales.
2. Necesidades de seguridad: seguridad y protección de daño físico y emocional.
3. Necesidades sociales: el ser humano requiere vivir dentro de una comunidad. Necesita afecto, pertenencia, aceptación y amistad.
4. Necesidades de estima: al hombre le es impredecible, emocionalmente, darse cuenta que constituye un elemento estimado dentro del contexto de las relaciones interpersonales que se instauran dentro de la comunidad. Los factores internos de estima como el respeto a sí mismo,

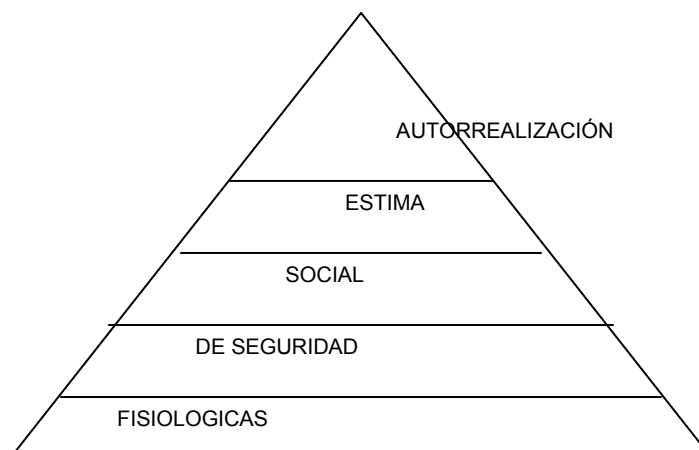
¹⁰ Kasts, Freemont, E., *Administración de las organizaciones, enfoque de sistemas y contingencias*, 4ª Edición, Editorial Mc Graw Hill, México 1992, Pág. 274.

la autonomía y logros. Además, factores externos de estima como el estatus, el reconocimiento y la atención.

5. Necesidades de autorrealización: el ser humano, por su vida en sociedad, requiere comunicarse con las demás personas, verterse hacia el exterior, expresar sus conocimientos y sus ideas. Requiere trascender, desea dejar huella de su paso por este mundo. Una manera de lograrlo es perpetuándose en la propia obra, a través de la creación. El crecimiento, alcanzar el potencial propio y la autosatisfacción. Esto significa, el impulso de convertirse en lo que uno es capaz de ser.

Conforme se satisface cada necesidad, la siguiente escala se vuelve dominante, y desde el punto de vista de la motivación la teoría dice que aunque ninguna necesidad se satisface por completo, una necesidad considerablemente satisfecha ya no motiva; por lo que se desea motivar a alguien, de acuerdo con Maslow, se debe comprender en que posición de la jerarquía se encuentra la persona y enfocarla a satisfacer sus necesidades según el nivel que le corresponda o bien por encima de éste.

A continuación se muestra la figura donde se puede apreciar mejor la jerarquía de las necesidades de Maslow. (En términos de la figura, el individuo se mueve hacia arriba en la jerarquía.):



Maslow no tuvo intención de que su jerarquía de necesidades se aplicara directamente a la motivación del trabajo. De hecho no se adentró en

los aspectos motivadores de los individuos en las organizaciones, sino hasta veinte años después de haber enunciado su teoría.¹¹

Esta teoría recibió un amplio reconocimiento, en particular entre los administradores. Esto se puede retribuir a la lógica intuitiva y a la fácil comprensión de la teoría. Desafortunadamente, sin embargo, la investigación por lo general no ha validado la teoría. Maslow no proporcionó una justificación empírica para la misma, y diversos estudios que buscaron validarla no encontraron apoyo.

Abraham Maslow muere a la edad de 62 años, el 08 de Junio de 1970, a causa de un ataque al corazón.

2.6.2. TEORÍA X y Y DE DOUGLAS MCGREGOR

Douglas McGregor nació el 16 de Septiembre de 1906 en Detroit, Michigan. Sus raíces y su personalidad con una curiosidad intensa, fueron los motivos que lo marcaron de por vida.

McGregor, publicó un único libro llamado, “El aspecto humano de la empresa”, en el cual se dejan entrever ideas muy importantes:

- Consensuar de forma correcta, teórica y práctica.
- Hacer ver sus ideas de forma clara, para que todos las pudieran comprender, y así, poder llegar a más gente.
- Sus ganas por conservar la autonomía del hombre dentro de las organizaciones.
- Su crítica de todo lo establecido, y su autocrítica con el ánimo de aprender de sus errores y hacer pensar al lector para sacar sus propias conclusiones.

¹¹ Luthans, Fred, *Introducción a la administración, un enfoque de contingencias*, Editorial Mc Graw Hill, México 1980, Pág. 267.

Al ver a la gente que convivió con McGregor, como fue que influyó todo ello en su personalidad, así como, sus ideas latentes en sus teorías, se puede llegar a la conclusión evidente de que Douglas McGregor mostró durante toda su vida una preocupación por lo que el llamaba empleado, su bienestar y crecimiento como persona dentro de la organización.

La teoría de McGregor está basada fundamentalmente en dos concepciones:

I) En la teoría de los valores y acciones, de Marx Weber, donde el autor afirma que los valores del supervisor con respecto a la naturaleza del comportamiento determinan sus acciones y procesos de ejercer el mando, tomar decisiones y motivar.

II) En la tesis de Abraham Maslow, sobre las jerarquías de las motivaciones.

A partir de estas bases hizo su clasificación sobre la disposición y comportamiento del ser humano frente al trabajo.

La teoría de X y la teoría Y, fueron propuestas por Douglas McGregor. Él veía a la naturaleza de los seres humanos desde dos perspectivas totalmente diferentes, por un lado se encontraba el enfoque negativo, llamado teoría X, y por el otro lado el enfoque positivo, llamado teoría Y.

Después de observar la manera en que los administradores se relacionan con los empleados, McGregor concluyó que la opinión de los administradores sobre la naturaleza humana se basa en un grupo de supuestos, ya sean negativos o positivos, y que el administrador moldea su comportamiento para con los empleados de acuerdo a estos supuestos.

La teoría X es un conjunto de supuestos tradicionales sobre los seres humanos. Está asume que a la mayoría de la gente le disgusta trabajar e intentará evitarlo tanto como pueda. Los trabajadores tienen pocas ambiciones

y evitan asumir responsabilidades. Se les consideran personas relativamente egoístas, indiferentes a las necesidades de la organización y renuentes al cambio. En consecuencia a lo anteriormente mencionado, los directivos de las empresas se ven prácticamente obligados a ejercer coerción, controlar y amenazar a los empleados para obtener de ellos un desempeño satisfactorio.

La teoría Y implica una perspectiva más humanística y sustentadora de la administración de los individuos. Se apoya en el supuesto de que la gente no es inherentemente perezosa. Si los directivos de las empresas ofrecen un entorno adecuado para que los individuos comprometan la totalidad de sus potencialidades, el trabajo se volverá tan natural para éstos como la diversión, el reposo y el relajamiento.

McGregor argumentó que los directivos de las organizaciones han ignorado sistemáticamente la realidad de las personas. Su adopción indiscriminada de la teoría X los ha inducido a partir de una anticuada serie de supuestos sobre los individuos, cuando la realidad indica que el conjunto de supuestos de la teoría Y es más auténticamente representativa de la mayoría de la gente. Siempre habrá diferencias importantes entre las personas, de modo que unos cuantos individuos responderán inevitablemente a los supuestos del modelo de la teoría X.¹²

Por tanto, propuso que la participación en la toma de decisiones, los puestos de responsabilidad y de retos, y una buena relación de grupo aumentarían el esfuerzo laboral.

Desafortunadamente, no existe evidencia alguna que confirme que cualquiera de estos supuestos sea válido o que aceptar los supuestos de la teoría Y y modificar las acciones de la administración traerían como consecuencia empleados más motivados.

¹² Davis, Keith, *Comportamiento Humano en el Trabajo*, Décima Edición, Editorial Mc Graw Hill, México, 1999, Pág. 34.

2.6.2.1. ANÁLISIS CRÍTICO DE LAS TEORÍAS X y Y

La teoría X desde el punto de vista tradicional, no es un espantapájaros que haya que destruir, sino una teoría verdadera que influye en la estrategia administrativa de una amplia industria de su época, y que continua vigente.

Sabemos por Maslow, que el hombre es un animal insatisfecho, y en cuanto queda satisfecho de una necesidad buscará otra para saciarla. Por tanto intentara ir satisfaciendo todas sus necesidades.

Esta teoría X aunque reconoce que son esenciales las necesidades superiores (sociales y personales) solo fuera del trabajo, y las inferiores (orgánicas) para el ser humano, la empresa no quiere ver satisfechas las necesidades superiores por miedo a la formación de grupos y a la aparición de un comportamiento hostil entre ellos.

Sin embargo, las personas al no ver satisfechas las necesidades superiores, producirán una gran apatía o negatividad. Por tanto la empresa solo cubrirá las necesidades materiales mediante dinero y autoridad, que para el empleado, está última, se presenta como un castigo, y no ofrecerá oportunidades para satisfacer las necesidades superiores. Como resultado, para el empleado esta teoría es sumamente limitadora e inexacta.

Por lo tanto, la premisa castigo (autoridad) igual a motivación, debe desaparecer, ya que no es la solución que debe aportar la empresa para motivar y así poder satisfacer las necesidades de sus empleados.

La empresa debe crear condiciones en que el individuo se sienta estimulado y capacitado para buscar por si mismo esta satisfacción, es decir, debe otorgarles oportunidades para satisfacer sus aspiraciones más altas o se hundirán a un estado de frustración.

Por otro lado, se encuentra la teoría Y, donde refleja la integración de los intereses.

Después de analizar dicha teoría, vemos que es una forma de pensar más dinámica que la teoría X, ya que contempla el desarrollo y crecimiento del ser humano buscando en todo momento descubrir el potencial representado por sus recursos humanos, los cuales aumentan con el paso del tiempo. Por lo tanto, la organización debe apoyar este cambio constante, de lo contrario estancará al personal.

Un grave problema para poder aplicar esta teoría es la modificación del pensamiento clásico (las exigencias de la empresa están por encima de las necesidades personales de los empleados), por el concepto revolucionario de integración de los objetos personales y el autocontrol. Este cambio no se realizará de la noche a la mañana, sino mediante pequeños pasos, consiguiendo con la práctica una aproximación a esta teoría bastante idealista. Solo así obtendremos una mejora en los objetivos económicos de la empresa.

Adoptando la teoría Y, el dilema que se plantea es a que escala se aplicará la integración y el autocontrol, ya que a nivel absoluto el funcionamiento sería nulo y a nivel bajo llegaría una vez más al comportamiento de la teoría X.

A esta duda Mc Gregor no le da una solución exacta, dejándolo en las manos del administrador. Para ello es necesario diseñar puestos de trabajo que abarquen todos los niveles y tengan cabida las diferentes conductas de los empleados. En cuyo caso, esto sea difícil de aplicar, se intentará buscar un trabajador cuyo perfil sea el demandado por el puesto. Así, cada uno satisfecerá sus propias necesidades marcadas.

También se puede observar como estas diferentes teorías sobre las personalidades de los hombres, pueden verse sensiblemente acentuadas por diferentes factores como el lugar geográfico, edad, nivel cultural, sexo, etc. Factor que McGregor dejó pasar por alto.

Por todo lo anterior, se llegó a la conclusión de que no habrá grandes probabilidades de progresos, mientras que los administradores sigan organizando, dirigiendo y controlando sus recursos humanos a base de principios implícitos o explícitos análogos a los de la teoría X.

La teoría Y, es una invitación a la innovación de los recursos humanos de la empresa, pero esta es una teoría demasiado idealista y poco profunda, ya que deja entrever el camino sin acabar de mostrarlo.

Esto es debido a que la vida profesional de McGregor, se centró en la docencia, sin llegar a tener la posibilidad de poner en práctica su teoría y encontrar así sus carencias.

A continuación se presenta un cuadro donde se pueden identificar mejor los diferentes supuestos sobre los empleados de la teoría X y de la teoría Y.

TEORIA X	TEORIA Y
<ul style="list-style-type: none"> • Al individuo común le desagrada trabajar y lo evitará de ser posible. • El individuo común carece de responsabilidad, posee escasas ambiciones y busca la seguridad ante todo. • La mayoría de los individuos deben ser forzados, controlados y amenazados con castigos para conseguir que trabajen. <p>Con base en estos supuestos, es función de los administradores forzar y controlar a los empleados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El trabajo es tan natural como la diversión o el descanso. • Los individuos no son inherentemente perezosos. Se ven inducidos a serlo como resultado de la experiencia. • Los individuos ejercerán autodirección y autocontrol en beneficio de los objetivos con los que se comprometen. • Todos los individuos poseen potencialidades. En condiciones adecuadas, aprenden a aceptar y buscar responsabilidades. Poseen imaginación, ingenio y creatividad, los cuales pueden aplicarse al trabajo. <p>Con base en estos supuestos, es función de los administradores desarrollar la potencialidad de los empleados y ayudarlos a explotarla a favor de objetivos comunes.</p>

2.6.3. TEORÍA DE MOTIVACIÓN – HIGIENE DE FREDERICK HERZBERG

Otro teórico del comportamiento humano es Frederick Herzberg, nacido en 1923, estudio en la Universidad de Pittsburg y trabajó para el servicio estadounidense de salud pública en su área de especialización: la psicología clínica junto con Maslow y McGregor.

Se identificó en la escuela de relaciones humanas en la década de 1950, su publicación más influyente fue un artículo en la Harvard Business en 1968 (Una vez más: ¿Cómo motiva usted a sus empleados?).

La teoría de motivación – higiene es otro tipo de teoría de las necesidades y es una de las más populares sobre la motivación en el mundo comercial de la actualidad.

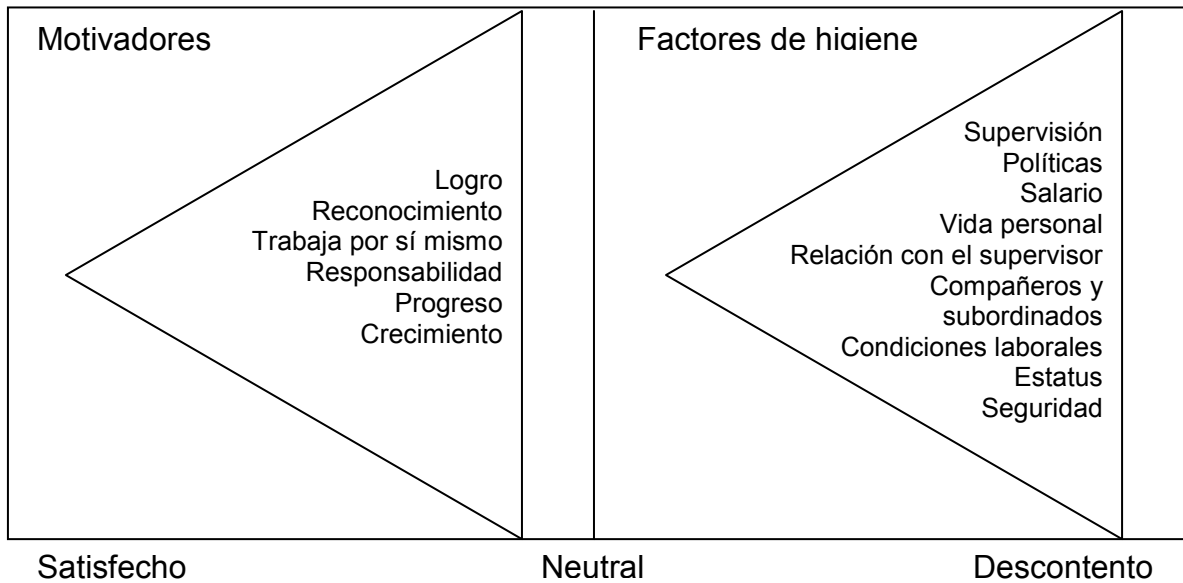
En 1959, Frederick Herzberg y sus colegas publicaron un reporte de investigación acerca de la actitud de la gente hacia su trabajo. Dicha investigación se llevo a cabo para probar el concepto de que el hombre tiene dos conjuntos de necesidades:

- Factores de higiene, o lo que llamó disatisfactores.
- Factores de motivación, a los que llamó satisfactores.

El estudio incluyó entrevistas a 200 ingenieros y contadores, que representaban una sección de la industria de Pittsburg. A ellos se les preguntó acerca de sucesos que hubieran experimentado en el trabajo, y que hubiesen dado por resultado: un mejoramiento marcado, o una reducción significativa en la satisfacción en el trabajo.¹³

La relación de un individuo con su trabajo es fundamental y su actitud hacia el trabajo puede determinar su éxito o fracaso. Los resultados obtenidos se tabularon y se clasificaron. El cuadro siguiente muestra los hallazgos de Herzberg.

¹³ Kasts, Freemont, E., *Administración de las organizaciones, enfoque de sistemas y contingencias*, 4ª Edición, Editorial Mc Graw Hill, México 1992, Pág. 279.



A partir del análisis de las respuestas, Herzberg concluyó que las respuestas que las personas dieron cuando se sintieron bien por su trabajo fueron muy diferentes de las respuestas proporcionadas cuando se sintieron mal. Los factores intrínsecos como el logro, el reconocimiento y la responsabilidad fueron relacionados con la satisfacción en el trabajo. Cuando las personas se sintieron bien en su trabajo, tendieron a atribuirse estas características a ellos mismos.

Por otro lado, cuando estuvieron descontentos tendieron a citar factores extrínsecos, como la política y la administración de la compañía, la supervisión, las relaciones interpersonales y las condiciones laborales.

Los factores de higiene son disatisfactores por que si todos ellos están presentes en una situación de trabajo, la gente no estará inconforme; no obstante, su presencia en realidad no los motivará. Los administradores solo apaciguan su fuerza laboral en lugar de motivarla. Sin embargo, si se llegará a quitar alguno de los factores de higiene de un trabajo, podría ocurrir una disatisfacción extrema. Por ejemplo, un salario bajo, mala supervisión o un lugar de trabajo que resulte ser peligroso o incómodo pueden crear mucha insatisfacción entre los empleados.

Motivar requiere la oportunidad de satisfacer la necesidad de los empleados de autonomía, competencia y logro. Y aquí es donde entran en juego los factores motivacionales. Estos factores son los aspectos de la tarea o del trabajo en sí. Incluyen reto, oportunidad para el avance personal y retroalimentación del desempeño. En otras palabras, según la opinión del empleado, el trabajo en estas condiciones significa que están presentes factores motivacionales. Estos factores son de mucho valor para la satisfacción del empleado y tienen un efecto positivo sobre el desempeño.¹⁴

2.6.4. RELACIÓN ENTRE LAS TEORÍAS DE HERZBERG Y MASLOW

La teoría de Herzberg está relacionada estrechamente con la jerarquía de necesidades de Maslow.

El primero redujo a dos niveles los cinco niveles del segundo. Los factores de higiene son, como indica el término, de índole preventiva y circundante y más o menos equivalen a las necesidades del nivel inferior de Maslow. Estos factores de higiene previenen o evitan la insatisfacción, pero no conducen a la satisfacción. En efecto, llevan la motivación a un nivel teórico de cero y son una plataforma necesaria para evitar una motivación negativa.

Sin embargo, por sí, los factores de higiene no motivan. Solo los motivadores motivan en el trabajo. Estos motivadores equivalen, más o menos, a las necesidades de alto nivel de Maslow.

Según la teoría de Herzberg, para que el individuo esté verdaderamente motivado debe tener un trabajo con un contenido desafiante. En este contenido figuran el logro, el reconocimiento, la responsabilidad y el progreso.¹⁵

¹⁴ Terry, George, R., *Principios de administración*, Editorial Limusa, México 1999, Pág. 384.

¹⁵ Luthans, Fred, *Introducción a la administración, un enfoque de contingencias*, Editorial Mc Graw Hill, México 1980, Pág. 269.

2.7. DESEMPEÑO DE PERSONAL

La motivación es un factor sumamente importante para el desempeño subsecuente de una persona, por lo tanto, motivación y desempeño no son sinónimos.

La motivación representa el deseo de un empleado por realizar algo, o un nivel de esfuerzo, mientras que el desempeño es el punto hasta el cual un empleado puede realizar una labor o alcanzar una meta.

El desempeño como concepto no solamente incluye la producción de ciertas unidades tangibles, sino también resultados no tangibles. Algunos resultados no tangibles pueden ser la supervisión efectiva de otros, el pensar de forma creativa, inventar nuevos productos, resolver un conflicto, vender un bien o un servicio, etc.

De muchas maneras, un desempeño efectivo por parte de los empleados es el criterio fundamental sobre el cual debe evaluarse la efectividad gerencial.¹⁶

Los complejos factores que mueven a un individuo a trabajar no pueden ser reducidos a una motivación puramente económica. Una afirmación de este tipo es errónea ya que las personas trabajan a pesar de tener necesidades económicas completamente satisfechas.

Las motivaciones que llevan al hombre a trabajar abarcan recompensas sociales como la interacción social, el respeto, la aprobación, el estatus y el sentimiento de utilidad; si la motivación fuera simplemente económica bastaría con subir los sueldos para motivar a los empleados a subir su productividad, pero la experiencia no muestra que sea así.

¹⁶ Daft, Richard L., *Organizaciones, el comportamiento del individuo y de los grupos humanos*, Editorial Limusa, México 1999, Pág. 152.

Así entonces, el trabajo proporciona muchas maneras de satisfacer muchas necesidades y sentir un sentido de importancia frente a los ojos propios como frente a los demás.

Señálese pues, que el desempeño se ve influenciado por cuatro factores básicos, aunque existen otros, aquí solo se mencionarán los más importantes:

1. La motivación es una influencia fundamental.
2. Habilidades y rasgos personales.
3. Claridad del rol y aceptación.
4. Oportunidad para realizar.

Ahora bien, las habilidades y rasgos personales que los empleados aportan al trabajo determinan su capacidad para la realización. Se considera que las habilidades y rasgos permanecen a través del tiempo y son estables, aunque son posibles algunos cambios en ellos como resultado de una intervención externa, como la capacitación.

El desempeño del personal puede estar influenciado por las habilidades y rasgos del empleado de distintas formas; por ejemplo, se ha mostrado que la efectividad gerencial está relacionada con capacidades intelectuales como la comprensión verbal, razonamiento inductivo y memoria.

El estar motivado para realizar un trabajo y contar con las habilidades requeridas no garantiza un desempeño adecuado en el trabajo. Si los empleados perciben el puesto con mayor claridad aumentará el nivel de energía que se dedica a lograr las metas del puesto y reduce la cantidad de energía desperdiciada en otras actividades.

Definitivamente, una influencia importante en la motivación de los empleados es la oportunidad de realización, pues a pesar de que el trabajador cuente con las habilidades requeridas, este bien motivado y tenga una idea clara de la labor que va a desempeñar, es importante que este tenga las herramientas necesarias y sobre todo que lo que vaya a hacer, ya sea bienes o

servicios, sea específicamente lo que la demanda del mercado necesite. De aquí entonces es factible deducir que un desempeño exitoso es el puesto, está determinado conjuntamente por los individuos y por su medio; los trabajadores pueden contribuir a un mejor desempeño mediante su motivación para realizar un trabajo y las habilidades y capacidades que aporten.

Por otro lado, los gerentes pueden contribuir al desempeño de los trabajadores, asegurando que los sistemas de recompensa alienten la motivación y que los requisitos del puesto sean claros y precisos.

Los gerentes pueden crear asignaciones de trabajo en las cuales los empleados tengan oportunidades reales de realizar su trabajo. Entre mayor sea el control que los empleados tengan sobre su medio de desempeño, mayor será el impacto potencial de su motivación en desempeños posteriores.

Los trabajadores satisfechos pueden rendir por igual una producción alta, promedio o baja, y tenderán a mantener el nivel de desempeño que ya les ha brindado satisfacción.

Esta relación, satisfacción – desempeño, es más compleja que la simple deducción de que “la satisfacción deriva en desempeño”, por lo que se afirma que el alto desempeño contribuye a una alta satisfacción laboral y a su vez un mejor desempeño deriva en mayores retribuciones económicas, sociológicas y psicológicas. Si esas retribuciones son consideradas justas y equitativas, ello da lugar al desarrollo de mayor satisfacción, por que los empleados juzgan que las retribuciones que reciben son proporcionales a su desempeño. Si, por el contrario, las retribuciones son consideradas como inadecuadas para el nivel de desempeño, tiende a surgir insatisfacción.¹⁷

En cualquier caso, la satisfacción conduce a un mayor o menor compromiso, lo que influye en el esfuerzo y, en consecuencia, en el desempeño. El resultado es un circuito desempeño – satisfacción – esfuerzo en permanente operación.

¹⁷ Davis, Keith, *Comportamiento humano en el trabajo*, 10ª Edición, Editorial Mc Graw Hill, México 1999, Pág. 281.

2.7.1. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado.

Cada persona requiere de una evaluación. Esta actividad no solo permite estimar la forma en que cada persona cumple con sus responsabilidades, sino que indica también si las actividades de recursos humanos se efectúan de manera adecuada. Un desempeño deficiente puede indicar que la selección, la capacitación o las actividades de desarrollo deben revisarse, o que tal vez existan problemas en el campo de las relaciones del personal con la organización.¹⁸

Ventajas de la evaluación del desempeño:

- Mejora del desempeño.
- Políticas de compensación: ayudan a determinar quienes deben recibir que tasas de aumentos.
- Decisiones de ubicación: las promociones son con frecuencia un reconocimiento del desempeño anterior.
- Necesidades de capacitación y desarrollo: puede indicar la necesidad de volver a capacitar o la existencia de un potencial no aprovechado.
- Planeación y desarrollo de la carrera profesional: las mediciones del desempeño guían las decisiones sobre las posibilidades profesionales.
- Imprecisión de la información: al confiar en información imprecisa, se pueden tomar decisiones inadecuadas de contratación, capacitación y asesoría.
- Errores del diseño del puesto: las evaluaciones ayudan a identificar errores en la concepción de puestos.
- Desafíos externos: si factores externos aparecen como resultado de la evaluación de desempeño, es factible que el departamento de personal pueda prestar ayuda.

¹⁸ Werther, William, B., *Administración de personal y recursos humanos*, 5ª Edición, Editorial Mc Graw Hill, México 2000, Pág. 13.

I) Preparación de las evaluaciones de desempeño:

Es necesario que las evaluaciones de desempeño tengan niveles de medición o estándares, completamente verificables. Los sistemas de evaluación deben estar directamente relacionados con el puesto, si no lo hace, carece de validez.

Un sistema estandarizado para toda la organización es muy útil por que permite prácticas iguales y comparables. Este sistema es de gran utilidad por que corresponde al principio de, igual remuneración por igual trabajo.

Los elementos a tener en cuenta en la evaluación de desempeño son los estándares de desempeño, las mediciones de desempeño y la aparición de elementos subjetivos del desempeño.

II) Estándares del desempeño:

Son parámetros que permiten una medición más objetiva, para ser efectivos deben guardar relación con los resultados que se desean en cada puesto. Se desprenden del análisis de puesto.

Basándose en las responsabilidades y labores listadas en la descripción de puestos, el analista puede decidir que elementos son esenciales y deben ser evaluados en todos los casos.

III) Mediciones del desempeño:

Son los sistemas de calificación de cada labor. Deben ser de uso fácil, ser confiables y calificar los elementos esenciales que determinan el desempeño.

Las observaciones del desempeño pueden llevarse a cabo en forma directa o indirecta. La observación directa ocurre cuando quien califica el

desempeño lo ve en persona. La observación indirecta ocurre cuando el evaluador debe basarse en otros elementos o situaciones hipotéticas.

Dentro de las mediciones del desempeño podemos encontrar dos aspectos que pueden hacer variar el resultado de la medición, estos son la objetividad y subjetividad. Las primeras son las que resultan verificables por otras personas. Por lo general, tienden a ser de índole cuantitativa, se basan en aspectos tales como el número de unidades producidas, el número de unidades que resultan defectuosas, etc.

Las mediciones subjetivas del desempeño son las calificaciones no verificables, que pueden considerarse opiniones del evaluador.

IV) Elementos subjetivos del calificador:

Las mediciones subjetivas pueden producir distorsiones que suelen ocurrir con mayor frecuencia cuando el calificador no logra conservar su imparcialidad en varios aspectos, entre los cuales se encuentran:

- Los prejuicios personales: cuando el evaluador tiene una opinión formada basada en estereotipos, el resultado puede ser gravemente distorsionado.
- La tendencia a la medición central: algunos evaluadores tienden a evitar las calificaciones muy altas o muy bajas, distorsionando de esta manera sus mediciones para que se acerque n al promedio, ocultando así los problemas de los que no alcanzan los niveles exigidos.
- La interferencia de razones subconscientes: movidos por el deseo de agradar u conquistar popularidad algunos evaluadores pueden adoptar actitudes sistemáticamente benévolas o sistemáticamente estrictas.
- El efecto de acontecimientos recientes: las mediciones pueden verse afectadas en gran medida por las acciones más recientes del empleado.
- Efecto halo o aureola: ocurre cuando el evaluador califica al empleado antes de llevar a cabo la observación de su desempeño. Este problema

se presenta cuando el evaluador debe calificar a sus amigos o a quienes no lo son.

- Métodos para reducir distorsiones: los especialistas pueden reducir las posibilidades de distorsión mediante la capacitación, retroalimentación y una selección adecuada de técnicas de evaluación.

La capacitación puede incluir tres pasos: en primer lugar explicar la naturaleza de las fuentes de distorsión, en segundo lugar, la importancia de las evaluaciones de desempeño en las decisiones de personal, y en tercero permitir a los evaluadores que se ejerciten en varias evaluaciones de practica antes de realizarla sobre su personal a cargo.

V) Elementos interculturales:

El fenómeno de considerar que la cultura propia es la mejor, recibe el nombre de etnocentrismo, y se puede definir como la tendencia a considerar que los propios valores son siempre los mejores.

Cuando se pide a un evaluador que estime el desempeño de personas provenientes de otras culturas, es probable que surjan diferencias y roces.

2.7.1.1. MÉTODO DE EVALUACIÓN BASADO EN EL DESEMPEÑO DUANTE EL PASADO

Los métodos de evaluación basados en el desempeño pasado comparten la ventaja de versar sobre algo que ya ocurrió o que en consecuencia puede, hasta cierto punto ser medido. Las técnicas de evaluación de desempeño más comunes son:

I) Escalas de puntuación:

El evaluador debe conceder una evaluación subjetiva del desenvolvimiento del empleado en una escala que vaya de bajo a alto. La evaluación se basa únicamente en las opciones de la persona que confiere la calificación. Entre sus ventajas se cuentan la facilidad del desarrollo, y la

sencillez de impartirlo; los evaluadores requieren escasa capacitación y puede ser aplicado a grandes cantidades de personas.

Entre las desventajas podemos citar la aparición de distorsiones involuntarias, la retroalimentación se ve menoscabada, por que el empleado tiene poca oportunidad de mejorar aspectos deficientes o reforzar los adecuados cuando se administra una evaluación de carácter tan general.

II) Listas de verificación:

La persona que califica selecciona oraciones que describen el desempeño del empleado y sus características. Independientemente de la opinión del supervisor (calificador) el departamento de personal asigna puntuaciones a los diferentes puntos de la lista de verificación, de acuerdo con la importancia de cada uno.

Las ventajas de este sistema son la economía, la facilidad de administración, la escasa capacitación que requieren los evaluadores y la estandarización. Entre las desventajas se encuentran la posibilidad de distorsiones, la interpretación equivocada de algunos puntos y la asignación de valores inadecuados por parte del departamento de personal.

III) Método de selección forzada:

Obliga al evaluador a seleccionar la frase más descriptiva del desempeño en cada par de afirmaciones que encuentra. Los especialistas en personal agrupan los puntos de las categorías determinadas de antemano. El grado de efectividad en cada aspecto, se puede computar sumando el número de veces que cada aspecto resulta seleccionado por el evaluador.

Presenta la ventaja de reducir las distorsiones introducidas por el evaluador, es fácil de aplicar y de adaptar a gran variedad de puestos. Las afirmaciones de carácter general en que se basa pueden no estar específicamente relacionadas con el puesto. La popularidad de este método es

baja, debido a las limitadas posibilidades de permitir el suministro de retroalimentación.

IV) Método de registro de acontecimientos críticos:

Requiere que el evaluador lleve una bitácora diaria. En este documento el evaluador consigna las acciones más destacadas que lleva a cabo el evaluador.

Este método es útil para proporcionar retroalimentación al empleado, reduce el efecto de distorsión, depende de la precisión de los registros que lleve el evaluador.

V) Escalas de calificación conductual:

Utilizan el sistema de comparación del desempeño del empleado con determinados parámetros conductuales específicos.

A partir de descripciones de desempeño aceptable y desempeño inaceptable obtenidas de diseñadores de puestos se determinan parámetros objetivos que permiten medir el desempeño.

VI) Método de verificación de campo:

En este sistema un representante calificado del departamento de personal participa en la puntuación que conceden los supervisores a cada empleado.

La participación de un profesional calificado permite que aumente la confiabilidad y la comparabilidad, pero es probable que el aumento resultante en el costo haga que este método sea caro y poco práctico en muchas organizaciones.

Una variante que se emplea puede basarse en un examen de conocimiento y habilidades.

Para que el método guarde relación directa con el puesto, las observaciones deben efectuarse en condiciones similares a la práctica cotidiana. Es común encontrar que el costo es considerablemente elevado.

2.7.1.2. MÉTODO DE EVALUACIÓN BASADO EN EL DESEMPEÑO FUTURO

Este método se centra en el desempeño venidero mediante la evaluación potencial del empleado o establecimiento de objetivos. Pueden considerarse cuatro técnicas básicas:

I) Autoevaluación:

Esta puede constituir una técnica de evaluación muy útil, cuando el objetivo de esta última es alentar el desarrollo individual. Pueden ser útiles para la determinación de objetivos a futuro.

II) Administración por objetivos:

Cuando se llevan a cabo en forma adecuada, los comentarios sobre el desempeño se centran en los objetivos del puesto y no en aspectos de la personalidad individual.

III) Evaluaciones psicológicas:

Cuando se emplean psicólogos para las evaluaciones, su función esencial es la evaluación del potencial del individuo y no su desempeño anterior.

El trabajo del psicólogo puede usarse sobre un aspecto específico, puede ser una evaluación global del potencial a futuro.

IV) Método de los centros de evaluación:

Son una forma estandarizada para la evaluación de los empleados, que se basa en tipos múltiples de evaluación y múltiples evaluadores.

Se hace venir a un centro especializado a los empleados con potencial y se les somete a una evaluación individual. A continuación, se selecciona a un grupo especialmente idóneo para someterlo a una entrevista en profundidad, exámenes psicológicos, estudiar los antecedentes personales, hacer que participen en mesas redondas y ejercicios de simulación en condiciones reales de trabajo. Todas esas actividades van siendo calificadas por un grupo evaluador.

2.8. SATISFACCIÓN DEL PERSONAL

El comportamiento organizacional se ha interesado en tres aspectos muy importantes, que son:

I) Compromiso con el trabajo:

Se define como el grado en el cual una persona se identifica con su trabajo, participa activamente en él y considera su desempeño importante para la valoración propia.

II) Satisfacción del personal:

Es la actitud general de un individuo hacia su empleo.

III) Compromiso organizacional:

Es el grado en el cual un empleado se identifica con una organización en particular, con sus metas y desea mantenerse en ella como uno de sus miembros.

El compromiso organizacional es un mejor pronosticador de la rotación que la satisfacción en el trabajo, ya que un empleado podría estar insatisfecho con su trabajo en particular y creer que es una condición pasajera y no estar insatisfecho con la organización.

La satisfacción del personal puede definirse como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo.

Las actitudes son determinadas en conjunto por las características actuales del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que deberían ser.

Las tres clases de características de un empleado, que afectan las percepciones del debería ser (lo que desea un empleado de su puesto) son:

- Las necesidades.
- Los valores.
- Rasgos personales.

Los tres aspectos de la situación de un empleado y que afectan las percepciones del debería ser son:

- Las comparaciones sociales con otros empleados.
- Las características de empleos anteriores.
- Los grupos de referencia.

Las características del puesto, que influyen en la percepción de las condiciones actuales del puesto son:

- Retribución.
- Condiciones de trabajo.
- Supervisión.

- Compañeros.
- Contenido del puesto.
- Seguridad en el empleo.
- Oportunidades de progreso.

Se pueden establecer dos tipos o niveles de análisis en lo que a satisfacción se refiere:

I) Satisfacción general:

Se refiere al indicador promedio que puede sentir el trabajador frente a las distintas facetas de su trabajo.

II) Satisfacción por facetas:

Puede ser el grado mayor o menor de satisfacción frente a aspectos específicos de su trabajo, como son, el reconocimiento, los beneficios, las condiciones del trabajo, la supervisión recibida, los compañeros del trabajo y las políticas de la empresa.

La satisfacción de las personas está relacionada al clima organizacional de la empresa y al desempeño laboral.

Para muchos autores, la satisfacción en el trabajo es un motivo en sí mismo, es decir, el trabajador mantiene una actitud positiva en la organización laboral para lograr ésta. Para otros, es una expresión de una necesidad que puede o no ser satisfecha.

Una necesidad se define como una fijación continua o recurrente respecto a una meta particular. Una necesidad por lo general tiene dos componentes:

- Componente cualitativo o direccional, que incluye el objeto hacia el cual se dirige la meta.
- Componente cuantitativo o energético, que incluye la fuerza o intensidad de la necesidad respecto al objeto de está.

Con frecuencia, las necesidades se consideran como una de las fuerzas motivacionales fundamentales dentro y fuera del trabajo.¹⁹

Para que una persona se sienta satisfecha, primero tuvo que haber existido una necesidad que cumplir, existen muchos tipos de necesidades.

Se supone que la conducta empieza al desarrollarse una necesidad y termina al satisfacerla. Los humanos tenemos un gran número de necesidades específicas por cumplir. Sería una gran tarea el poder enumerar cada una de ellas, y aunque eso fuera posible, no garantizaría que las necesidades de unas personas fueran similares a las de otras.

La satisfacción del personal, es un conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con el cual los empleados consideran su trabajo.

Es una actitud afectiva, una sensación de relativo agrado o desagrado por algo, es una actitud que los individuos mantienen con respecto a sus tareas dentro de la organización.

Es el resultado de sus percepciones sobre el trabajo, basadas en factores relativos al ambiente en que se desarrolla el mismo, como el estilo de dirección, las políticas y procedimientos, la afiliación de los grupos de trabajo, las condiciones laborales y el margen de beneficios.

Son muchos los factores que se relacionan directamente para que el trabajador se sienta completamente satisfecho con sus labores, algunos de los factores más importantes, se mencionan a continuación:

¹⁹ Daft, Richard L., *Organizaciones, el comportamiento del individuo y de los grupos humanos*, Editorial Limusa, México 1999, Pág. 77.

I) Paga:

Se refiere a la cantidad recibida y la sensación de equidad de esa paga.

II) Trabajo:

Es el grado en que las tareas se consideran interesantes y proporcionan oportunidades de aprendizaje y de asunción de responsabilidades.

III) Oportunidades de ascenso:

Se refiere a la existencia de oportunidades, para poder ascender de puesto dentro de la empresa.

IV) Jefe:

Es la capacidad de los jefes para mostrar interés por los empleados.

V) Colaboradores:

Se refiere al grado de compañerismo, competencia y apoyo entre los colaboradores.

En algunos estudios, estos cinco factores de la satisfacción en el trabajo se han medido mediante el Índice Descriptivo de Trabajos (IDT). Se pide a los empleados que respondan SI, NO o ? (no puedo decidir), es decir, que describan mediante una palabra o una frase sus actitudes con respecto al trabajo. El IDT intenta medir la satisfacción de una persona con facetas específicas de su trabajo.²⁰

Otros factores importantes a considerar, para determinar la satisfacción del personal de la empresa son:

- Reto del trabajo.

²⁰ Gibson, James, L., *Las organizaciones*, 8ª Edición, Editorial Mc Graw Hill, México 1996, Pág. 138.

- Sistema de recompensas justas.
- Condiciones favorables de trabajo.
- Compatibilidad entre personalidades y puesto de trabajo.

Una de las principales razones para medir la satisfacción en el trabajo es la de proporcionar a los jefes ideas sobre cómo mejorar las actitudes de los empleados. Muchas organizaciones utilizan estudios de opinión sobre las actitudes para determinar la satisfacción en el trabajo de sus empleados.

La insatisfacción produce una baja en la eficiencia organizacional, puede expresarse además, a través de las conductas de expresión, lealtad, negligencia, agresión o retiro.

La frustración que siente un empleado insatisfecho puede conducirle a una conducta agresiva, la cual puede manifestarse por sabotaje, maledicencia o agresión directa.

La eliminación de las fuentes de insatisfacción conlleva en cierta medida a un mejor rendimiento del trabajador, reflejando en una actitud positiva frente a la organización. Existiendo insatisfacción en el trabajo, se estará en presencia de un quiebre en las relaciones síndico – patronales.

2.9. MOTIVACIÓN, DESEMPEÑO Y SATISFACCIÓN

La motivación, el desempeño y la satisfacción son cosas totalmente distintas. A pesar de tener significados diferentes, estos tres conceptos se mantienen estrechamente ligados unos con otros. La motivación se refiere al impulso y al esfuerzo para satisfacer un deseo o una meta. La satisfacción es el gusto que se experimenta cuando se ve alcanzada una necesidad. El desempeño es la manera en como se va a desarrollar la persona para lograr satisfacer esa necesidad.

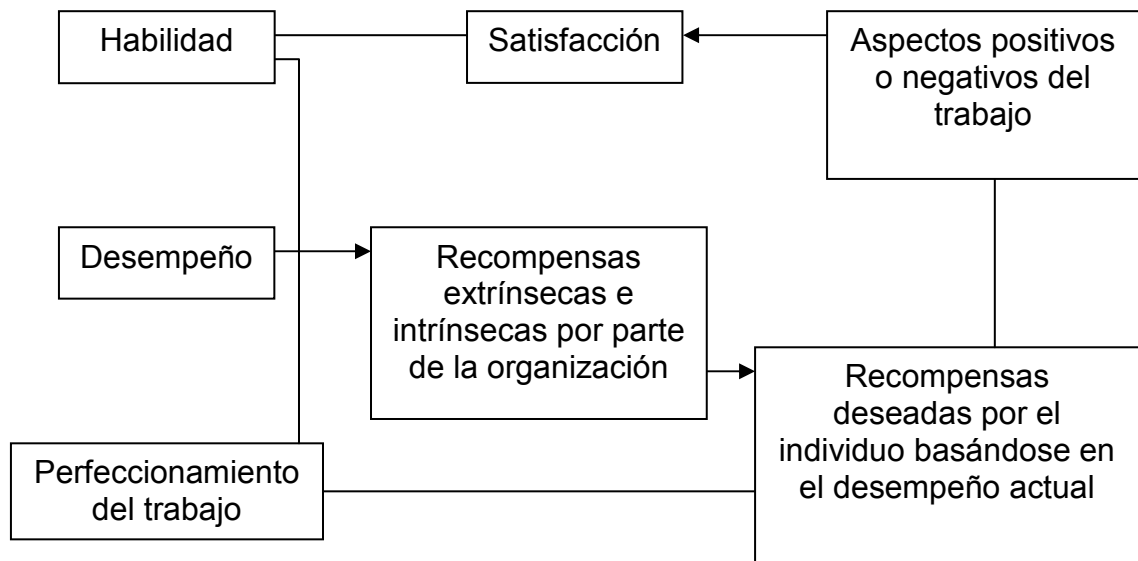
En otras palabras, motivación implica un impulso que te lleva a alcanzar resultados. Satisfacción implica esos resultados ya alcanzados. Y el desempeño implica la forma en que llegaste a esos resultados.

Porter y Lawler (Hodgetts y Altman, 1991), plantean que la satisfacción es el resultado de la motivación con el desempeño del trabajo (grado en que las recompensas satisfacen las expectativas individuales) y de la forma en que el individuo percibe la relación entre esfuerzo y recompensas.

El modelo plantea que los factores que inciden directamente sobre la satisfacción son las recompensas intrínsecas (relaciones interpersonales, autorrealización, etc.); y el nivel de recompensas que el individuo cree que debe recibir. Los factores antes mencionados son resultado del desempeño o realización en el trabajo.

Los determinantes del desempeño y la relación en el trabajo, no se reducen solo a la motivación del individuo hacia éste, sino que incluyen las habilidades y rasgos del individuo y el tipo de esfuerzo que la persona cree esencial para realizar un trabajo eficaz.

A continuación se presenta un cuadro, donde se puede apreciar de forma gráfica la relación motivación, desempeño y satisfacción.



Un trabajo más integrado plantea que la habilidad, la motivación y percepción personal del trabajo de una persona se combinan para generar un desempeño o rendimiento. A su vez, este último genera recompensas que si el individuo las juzga como equitativas, originaran la satisfacción y el buen desempeño subsecuentes. Esta satisfacción y el nivel de semejanza entre las recompensas recibidas y deseadas, influirán en la motivación del individuo, de modo que se conforma un sistema que se retroalimenta constantemente.

CAPITULO III

ANALISIS DE RESULTADOS

3.1. ANALISIS DE RESULTADOS

El instrumento de medición, sirvió para poder detectar en que nivel de motivación se encontraban ubicadas cada una de las personas que laboran en la empresa.

El instrumento que se utilizó, fue cualitativo, ya que se aplicó un cuestionario, el cual reflejó la importancia que tiene para cada sujeto de la empresa el estar bien motivados, que tan satisfechos se encuentran con su trabajo, como es que hacen para lograr sus metas, entre otras cosas más.

Antes de aplicar el cuestionario a los sujetos, se tuvo que pedir opinión de dos personas expertas en el tema. Estos expertos, revisaron el cuestionario y le dieron validez. Una vez hechos los cambios necesarios, el cuestionario fue aplicado dos veces, a diez personas ajenas a la empresa, pero semejantes con los de la muestra, con una semana de diferencia entre ambas aplicaciones.

El cuestionario constó de 30 preguntas, donde el sujeto tuvo que leer cada afirmación y después seleccionar un número en la escala, el cual describiría su punto de vista.

La escala que se utilizó para que el sujeto diera una calificación fue de 5 como "Casi siempre" a 1 como "Casi nunca".

Después de la aplicación a esas diez personas, se calificaron los cuestionarios, dándoles una preponderancia a dichas calificaciones obtenidas.

Las calificaciones ubicadas entre 120 a 150 puntos, se interpretaron como una persona con un alto desempeño, así como, con una alta satisfacción en su trabajo, es una persona comprometida, que alcanza las metas que le proponen y que se propone.

La siguiente escala va de 80 a 119 puntos, donde la persona hace trabajos variados, por lo que algunas situaciones pueden causarle motivación y

satisfacción, mientras que otras le producen frustración generándole descontento.

Y la última escala, que va de los 30 a los 79 puntos, es una persona que cuenta con un muy bajo desempeño, baja motivación y con un alto descontento.

En base a los resultados obtenidos de las dos aplicaciones, se pudo llevar a cabo la R de Pearson. Donde el cuestionario arrojó un resultado de correlación positiva muy fuerte o perfecta, el puntaje fue de $r = 0.99$. Por lo tanto el cuestionario fue confiable.

Por último, se llevó el cuestionario a la empresa, donde siete sujetos, empleados de la misma, lo contestaron. Para identificar a cada sujeto se les proporcionó una letra a cada uno (A, B, C, D, E, F y G).

De esta forma fue llevado a cabo el diseño y la aplicación del instrumento de medición. En los puntos siguientes se describe específicamente cómo se aplicó el cuestionario, así como, la interpretación tanto individual como grupal, de los resultados obtenidos. Las interpretaciones se pondrán de manera escrita y grafica, para su mayor comprensión.

3.1.1 ANALISIS INDIVIDUAL

La interpretación, se refiere a definir, los resultados obtenidos en todas las respuestas, que dieron cada uno de los siete sujetos. A continuación se presentan cada una de ellas.

El sujeto "A" obtuvo una calificación de 147 puntos sobre un rango de 120 a 150 puntos, este rango se define como "una persona de alto desempeño, alta satisfacción en el trabajo, comprometida, que alcanza metas y que es propensa a recibir recompensas".

El sujeto tiene el conocimiento suficiente de lo que debe hacer en su puesto, tiene metas específicas y claras. Para este sujeto las metas que debe alcanzar en su empleo son desafiantes, sabe que tiene fechas límites para alcanzarlas, pero sobre todo, tiene claro cuales son las metas más importantes y las que no lo son tanto, así como las que debe llevar a cabo primero y dejar al último las que tengan menos importancia. Sabe que para alcanzar sus metas, requiere de un esfuerzo completo.

Su gerente le da a conocer las razones por las que debe asignarle metas, lo estimula para alcanzarlas y le permite participar en el establecimiento de sus propias metas. En lugar de criticar el desempeño del sujeto, el gerente da solución a los problemas. Esta conciente de que si alcanza las metas propuestas, su gerente estará satisfecho con los resultados, obtendrá cierto crédito y reconocimiento. Al tratar de cumplir las metas, sentirá que su trabajo se torna más interesante. Si el gerente comete un error no lo reconoce al 100%.

Para él, es importante que sus compañeros lo estimulen al logro de las metas, hasta llega a competir con ellos, de cierta forma, para ver quien es mejor en alcanzarlas. Si logra sus metas, se sentirá con más seguridad en su empleo, considera la posibilidad de obtener un aumento de sueldo o un ascenso. Tiene planes de acción apropiados para alcanzar sus metas y obtiene retroalimentación periódicamente, que muestra el estado de su desempeño en relación con ellas.

Confirma que la capacitación es un factor importante para el logro de las metas. El sujeto cuenta que en la organización trabajan en equipo para cumplir entre todos con las metas generales, gracias a que la esta les brinda a sus empleados, los recursos necesarios para su cumplimiento. La empresa usa las metas como ayuda para su personal, no como un castigo.

El sujeto "B" obtuvo una calificación de 142 puntos sobre un rango de 120 a 150 puntos, este rango se define como "una persona de alto desempeño,

alta satisfacción en el trabajo, comprometida, que alcanza metas y que es propensa a recibir recompensas”.

El sujeto comprende exactamente lo que debe hacer en su empleo, tiene metas específicas y claras, estas son desafiantes para el, ya que tiene fechas límites para completarlas.

El gerente le comunica las razones para asignarle metas, le permite participar en el establecimiento de las mismas, así como en la decisión de la forma en que podrá llevarlas a cabo. Si alcanza las metas establecidas su gerente estará contento, obtendrá crédito y reconocimiento.

Tratar de cumplir las metas vuelve su trabajo mas interesante que si no las hubiera, se siente orgulloso al obtener retroalimentación que señala el logro de estas, sus compañeros de trabajo casi no lo estimulan a alcanzar las metas, por lo tanto no esta en constante competencia con ellos, por ver quien las alcanza mejor en la organización.

El sujeto dice que si logra sus metas mejorara su seguridad dentro de su empleo, considera que aumentarían las posibilidades de obtener un aumento de sueldo y/o un ascenso.

Siente que tiene planes de acción apropiados para alcanzar sus metas sin embargo considera que la capacitación que recibe no es suficiente para lograrlas.

La organización le brinda recursos suficientes para hacer efectivo el establecimiento de metas, las políticas le ayudan y no le impiden el logro de las mismas, trabajando en equipo.

El sujeto comenta que si su gerente comete un error que afecte su capacidad para alcanzar las metas si lo reconoce.

El sujeto “C” obtuvo 135 puntos sobre un rango de 120 a 150 puntos, este rango se define como “una persona de alto desempeño, alta satisfacción

en el trabajo, comprometida, que alcanza metas y que es propensa a recibir recompensas”.

Comprende lo que debe hacer en su empleo, tiene metas claras y específicas que son desafiantes para su desempeño en general. Tiene fechas límites para completarlas, sabe cuales debe de llevar a cabo primero y cuales deben de ir al final.

Su gerente no le comunica las razones por las cuales debe asignarle metas, no se siente muy respaldado en cuanto al estímulo y la participación en el establecimiento de las mismas, pero sabe que si las logra, su gerente se sentirá contento con el resultado.

Sabe que obtendrá cierto crédito y reconocimiento si cumple con sus objetivos, que su trabajo se volverá más interesante y se sentirá orgulloso cuando obtenga retroalimentación que señale el logro de las metas.

No se siente muy estimulado por parte de sus compañeros para el logro de sus metas. No compete demasiado con ellos por ver quien es el mejor. Si él, en lo personal, alcanza sus objetivos, sentirá su trabajo seguro y aumentaran sus posibilidades de obtener un aumento de sueldo o un ascenso.

No siente tener planes de acción apropiados para alcanzar sus metas, ni obtiene retroalimentación periódica, que muestre el estado de desempeño en relación con sus metas. La capacitación que le brinda la empresa, es suficiente para el logro de las mismas.

Dentro de la empresa, los equipos trabajan juntos para el logro de los objetivos generales y esta le brinda recursos suficientes, para ser efectivo el establecimiento de estas.

Si su gerente comete un error que afecte la capacidad para alcanzar sus metas este las reconoce.

El sujeto "D" obtuvo 133 puntos sobre un rango de 120 a 150 puntos, este rango se define como "una persona de alto desempeño, alta satisfacción en el trabajo, comprometida, que alcanza metas y que es propensa a recibir recompensas".

Este sujeto tiene un amplio conocimiento de lo que debe realizar en su trabajo, tiene bien definidas sus metas, no las considera al 100% desafiantes, así como tampoco, comprende como es que se mide su desempeño en ese puesto.

Conoce cuales son las metas mas importantes a desempeñar, así como, las que exigen un esfuerzo completo.

El gerente de la organización le da a conocer las razones por las que le debe asignar metas, no se siente completamente respaldado en cuanto al estímulo para alcanzarlas, no siempre le permite participar en el establecimiento, ni en la forma en que deberá poner en practica dichas metas.

Cuando logra sus metas, sabe que obtendrá crédito y reconocimiento, pero no por completo, sabe que su trabajo se volverá más interesante y se siente orgulloso al obtener retroalimentación que señala el logro de las mismas.

No se siente en competencia constante con sus compañeros de trabajo por ver quien es mejor en el logro de las metas, pero, si llega a alcanzar las propias, su seguridad mejorara y aumentaran sus posibilidades de obtener un aumento de sueldo o un ascenso.

En cuanto a las políticas de la organización considera que ayudan, no impidiendo el logro de las metas, los equipos trabajan juntos gracias a que la empresa les brinda recursos suficientes para hacerlas efectivas.

El sujeto afirma que si su gerente comete un error que afecte su capacidad para alcanzar las metas lo reconocerá.

El sujeto "E" obtuvo 128 puntos sobre un rango de 120 a 150 puntos, este rango se define como "una persona de alto desempeño, alta satisfacción en el trabajo, comprometida, que alcanza metas y que es propensa a recibir recompensas".

Comprende lo que debe hacer en su trabajo, tiene metas específicas y claras, las cuales considera desafiantes. No sabe muy bien como es que miden su desempeño, ni tiene fechas límites, para el logro de sus metas.

Sabe distinguir cuales son las metas que debe alcanzar primero, se exige esfuerzo para alcanzarlas.

Comenta que su gerente no siempre le da a conocer las razones por las que debe tener metas, pero cuando se las establece, lo deja participar y lo estimula para alcanzarlas, haciéndolo sentir contento por sus logros.

Cuando alcanza sus metas, no siempre obtiene crédito y reconocimiento. El establecimiento de metas, hace su trabajo más interesante. Se siente orgulloso de la retroalimentación que señala el logro de sus metas.

Sus compañeros no lo estimulan completamente, ni compite con ellos por ver quien en mejor en alcanzar las metas propuestas. No se siente seguro si cumple con las metas.

Sabe que si logra sus metas, obtendrá un aumento de sueldo y hasta un ascenso. No tiene planes de acción, que le ayuden a alcanzar sus metas. Su capacitación es suficiente, así como las políticas de la organización para el logro de las metas.

Dentro de la organización trabajan en equipo, esta les brinda los recursos suficientes para establecer las metas. Su supervisor insiste en la solución de problemas y sabe que las metas son una forma de ayudar a los empleados para que hagan mejor su trabajo y no como un castigo.

Si su gerente como un error que afecte su capacidad para alcanzar sus metas, este lo reconoce.

El sujeto "F" obtuvo una calificación de 126 puntos sobre un rango de 120 a 150 puntos, este rango se define como "una persona de alto desempeño, alta satisfacción en el trabajo, comprometida, que alcanza metas y que es propensa a recibir recompensas".

Comprende perfectamente lo que se supone debe hacer en su trabajo, tiene metas específicas y claras. No siente que dichas metas sean desafiantes para él. Comprende como es que miden su desempeño.

No tiene fechas límite para completar las metas en su trabajo, pero dice que tiene más de una meta por alcanzar y conoce cuales son las más importantes y cuales lo son menos. Sabe que sus metas exigen de esfuerzo.

Su gerente no le comunica las razones por las que le pone metas, pero si lo estimula para que las alcance. Le permite participar en el establecimiento de las mismas. Sabe que si logra lo planeado, su gerente se sentirá contento.

Al alcanzar sus metas, sabe que obtendrá reconocimiento y cierto crédito, por otro lado, su trabajo se vuelve más interesante al tratar de cumplir sus metas, que si no las hubiera. Se siente orgulloso al obtener retroalimentación que le señale el logro de sus metas.

No se siente tan estimulado por parte de sus compañeros, para que alcance sus metas, no compite con ellos para ver quien es mejor. Si alcanza sus metas se siente seguro en su empleo.

El considera que si logra sus metas, no aumentara la posibilidad de obtener un aumento de sueldo, pero si de un ascenso. tiene planes de acción apropiados, para el alcance de sus metas.

Siente que la capacitación que recibe, es suficientemente buena para lograr sus metas. La organización le brinda los recursos suficientes para hacer efectivo el establecimiento de las metas.

Si su gerente comete un error que afecte su capacidad de alcanzar sus metas, no siempre lo reconoce.

El sujeto "G" obtuvo una calificación de 110 puntos sobre un rango de 120 a 150 puntos, este rango se define como "una persona de alto desempeño, alta satisfacción en el trabajo, comprometida, que alcanza metas y que es propensa a recibir recompensas".

El sujeto comprende lo que debe hacer en su trabajo, tiene metas claras que son desafiantes para el, ya que tiene fechas límites para alcanzarlas. No comprende muy bien como miden su desempeño.

Sabe cuales son las metas más importantes a alcanzar, las cuales le exigen más esfuerzo. Comenta que el gerente no le comunica las razones por las que debe tener metas. Pero si lo estimula para lograrlas, le deja participar en el establecimiento de las mismas y siente que se pone contento cuando las cumple.

No siempre obtiene crédito y reconocimiento, al lograr las metas, esto vuelve su trabajo más interesante y lo hace sentir orgulloso cuando obtiene retroalimentación que le señala el logro de las mismas.

Sus compañeros lo estimulan para alcanzar sus metas. No compite con ellos, por ver quien es el mejor. Si logra sus metas, mejora la seguridad que tiene en su empleo.

El sujeto sabe que si alcanza las metas que le establecieron, obtendrá un aumento y hasta un ascenso. No tiene planes de acción y tampoco obtiene retroalimentación que señale su desempeño. Su capacitación no es suficiente y

las políticas de la organización no le ayudan por completo al logro de las metas.

Siente que los equipos no trabajan juntos, por el logro conjunto de las metas. Dice que la organización no les brinda los suficientes recursos, para alcanzar las metas.

La organización usa las metas como una ayuda al empleado, para que este realice mejor su trabajo. Si su gerente comete un error, este lo reconoce, lo cual beneficia el cumplimiento de sus metas.

3.1.2 ANALISIS GRUPAL

Como se mencionó anteriormente, el instrumento se aplicó a siete personas (sujetos), de la empresa Quality Blinds.

Antes de poder aplicar el instrumento, se pidió permiso al director general, el cual apoyó la investigación y dio su consentimiento para llevar a cabo la entrevista y la aplicación del cuestionario a todos sus empleados; así mismo, los sujetos, accedieron con gusto a contestar las preguntas del cuestionario.

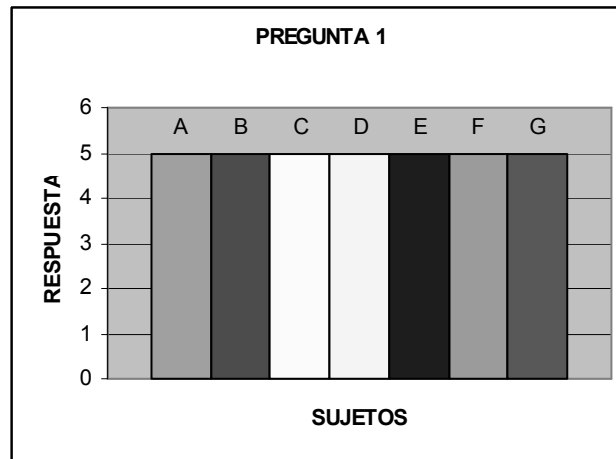
De los siete sujetos entrevistados cuatro son mujeres y tres son hombres. La edad promedio de estas personas, fluctúa entre los 19 a los 30 años de edad, y su status social predominante es de nivel medio.

La encuesta se aplicó dentro de la empresa y en horas de trabajo, y los sujetos tuvieron 10 minutos, como máximo, para contestar en base a sus experiencias, conocimientos, metas y necesidades.

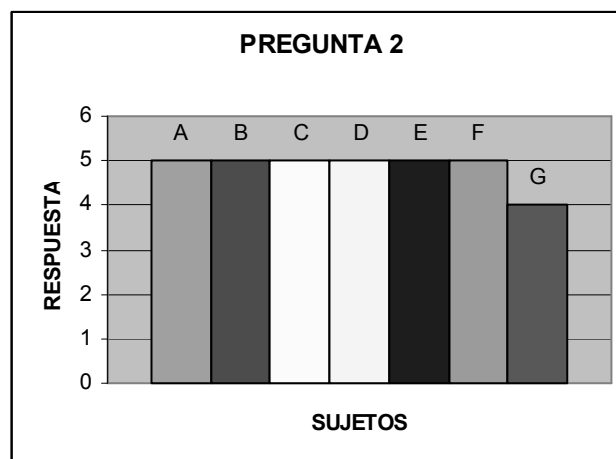
Así pues, gracias a los resultados obtenidos de los cuestionarios, se pudieron sacar conclusiones, de lo que esta pasando dentro de la empresa, en cuanto a motivación, satisfacción y desempeño de personal.

En este punto se ve de manera gráfica, como es que los sujetos, identificados por letras (A, B, C, D, E, F y G), dieron respuesta a cada una de las preguntas aplicadas en el cuestionario.

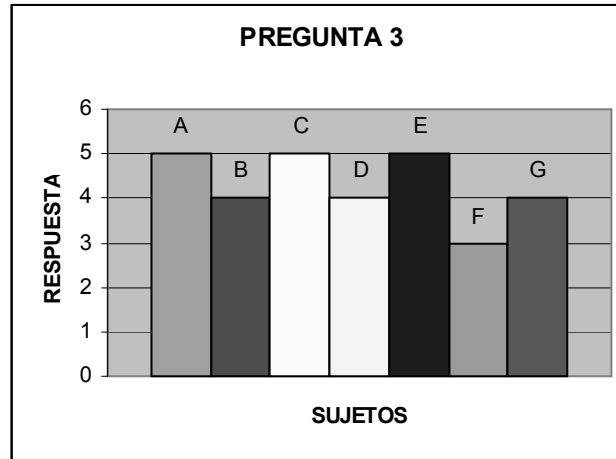
Los siete sujetos (100%), comprenden con exactitud lo que se supone que hacen en su empleo.



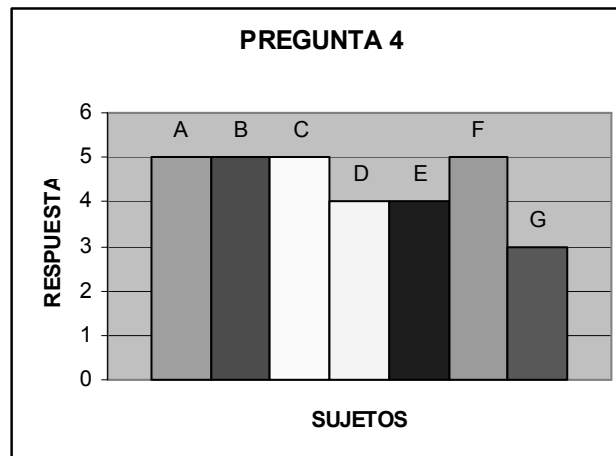
De los siete sujetos, seis (85.71%) dicen que tienen metas específicas y claras en su empleo, mientras que solo uno (14.28%) considera que no tiene tan claras sus metas.



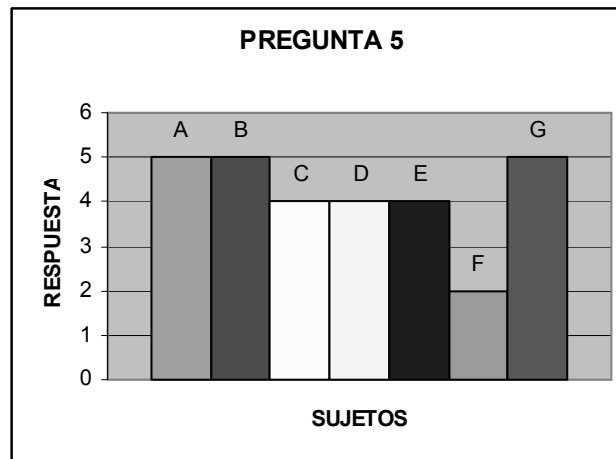
Tres sujetos (42.85%) consideran sus metas totalmente desafiantes, otros tres (42.85%), dijeron que algunas veces si lo son y un solo sujeto (14.28%) considera que muy de vez en cuando, sus metas son desafiantes.



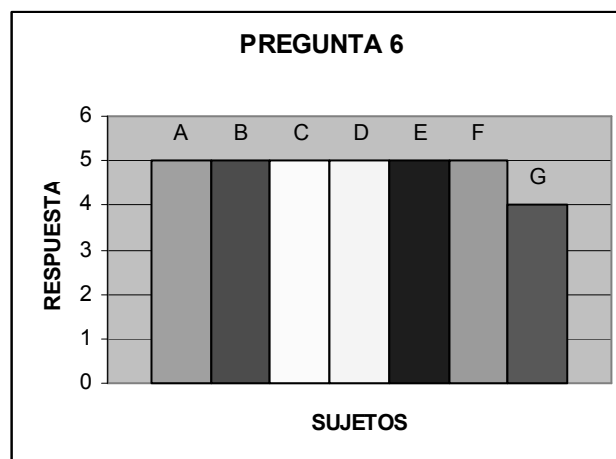
Cuatro sujetos (57.14%) comprenden como se mide su desempeño, dentro del puesto, aunque hay dos (28.57%) que no lo comprenden por completo. Un solo sujeto (14.28%) no comprende como es que miden su desempeño.



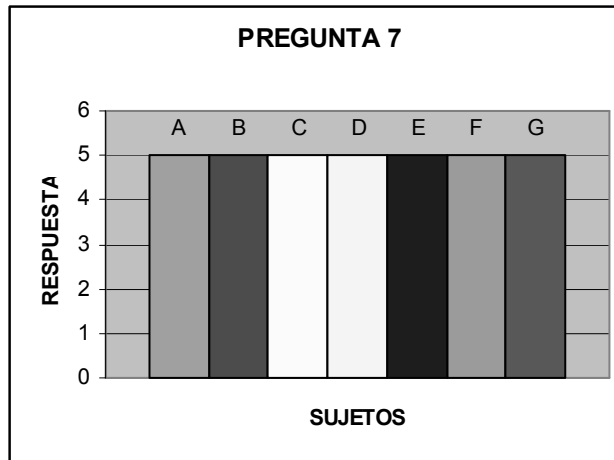
En esta pregunta se puede identificar que solo tres sujetos (42.85%) tienen bien fijadas sus fechas límite para lograr las metas propuestas. Otros tres sujetos (42.85%) tienen fechas límite, pero no siempre. Un solo sujeto (14.28%) considera que no tiene fijadas fechas límite para el logro de sus metas.



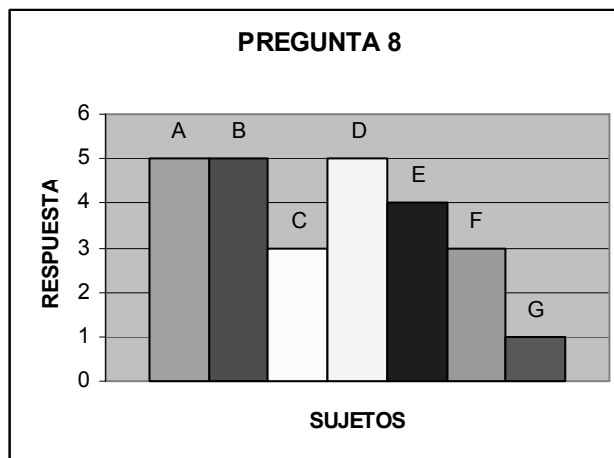
Seis sujetos (85.71%) tienen más de una meta que alcanzar, conocen perfectamente cuales son las más importantes y cuales no. Solo un sujeto (14.28%) dice que si tiene metas por alcanzar, pero de repente no sabe cual es más significativa que otras.



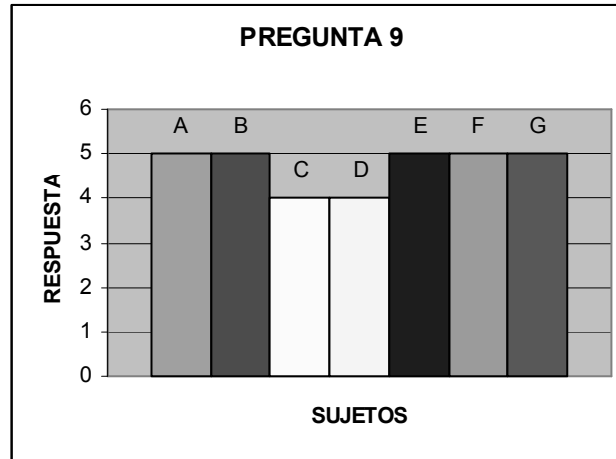
Todos los sujetos (100%), saben que las metas que deben alcanzar, exigen de su esfuerzo por completo.



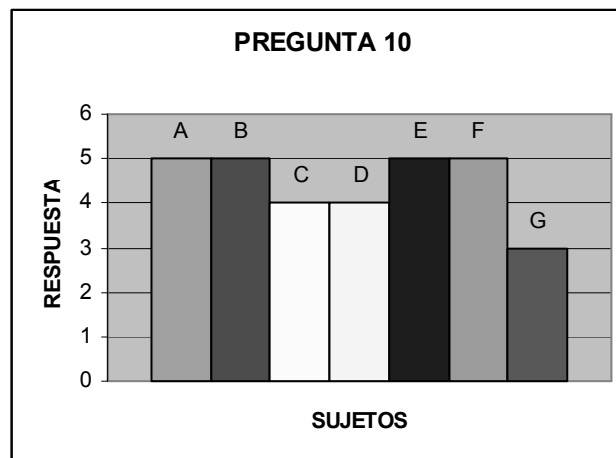
Tres sujetos (42.85%) coinciden en decir que su gerente les comunica las razones por las cuales deben de tener metas bien establecidas. Por otro lado, solo un sujeto (14.28%) considera que no siempre sabe el por que de sus metas a alcanzar. Dos sujetos (28.57%) tienen la vaga idea, mientras que solo uno (14.28%) no tiene ni la remota idea de por que debe de tener metas a alcanzar.



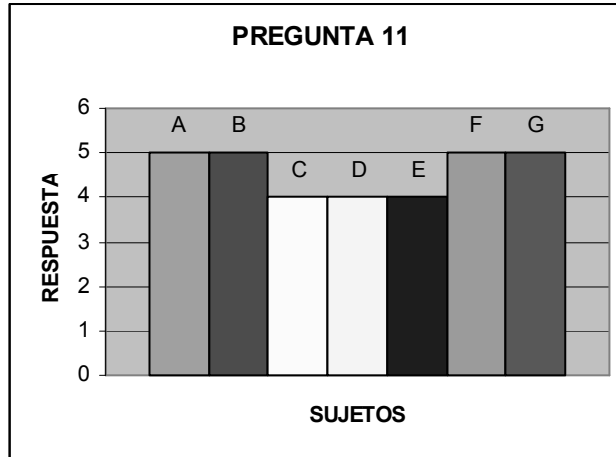
Cinco sujetos (71.42%) cuentan que se sienten respaldados por su gerente en cuanto al estímulo para alcanzar sus metas se refiere. Solo dos (28.57%) no se sienten totalmente respaldados por su gerente.



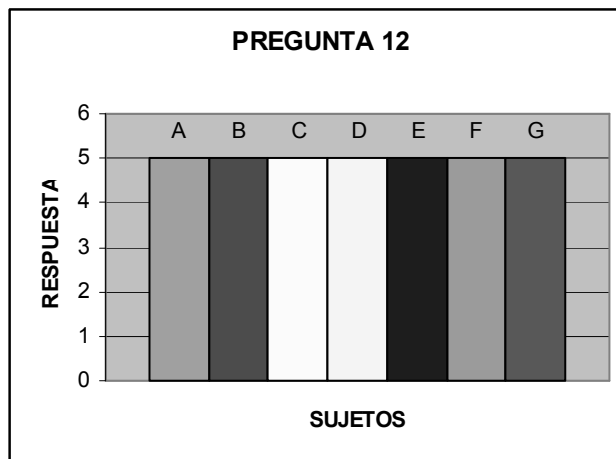
Cuatro sujetos (57.14%) participan completamente en el establecimiento de sus propias metas, mientras que dos sujetos (28.57%), sienten que su gerente no les deja participar todo el tiempo en el establecimiento de sus metas. Solo un sujeto (14.28%) dice que el no participa en el establecimiento de sus metas.



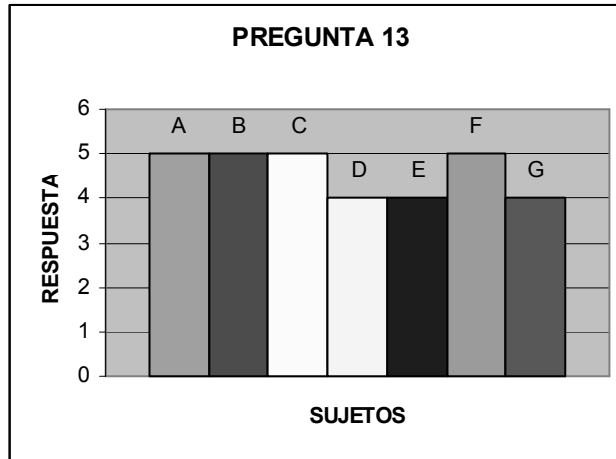
De los siete sujetos, cuatro (57.14%) comentan que su gerente les permite participar en la decisión de la forma en que pondrán en práctica sus metas. Los otros tres sujetos (42.85%) sienten que no siempre su gerente les deja participar en la decisión.



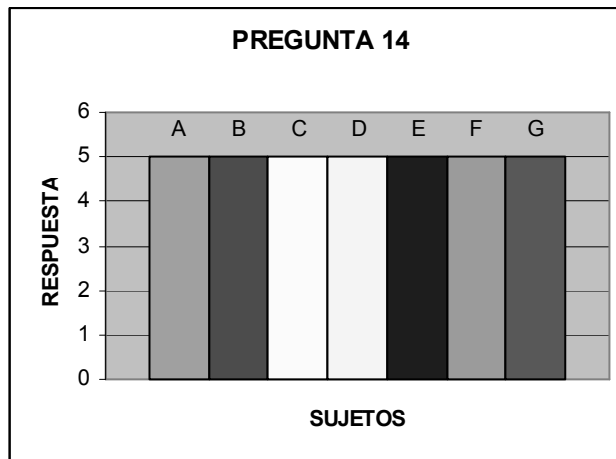
Todos los sujetos (100%) saben que si alcanzan sus metas, su gerente se sentirá contento.



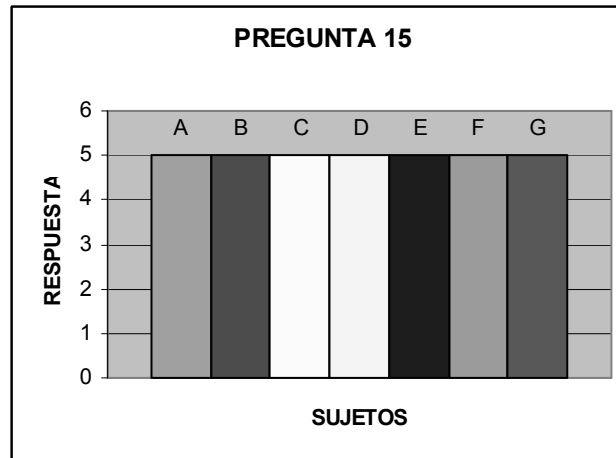
Cuatro sujetos (57.14%) saben que si logran sus metas, obtendrán crédito y reconocimiento. Tres sujetos (42.85%) no están completamente seguros de obtener reconocimiento y crédito, pero si alcanzan sus metas.



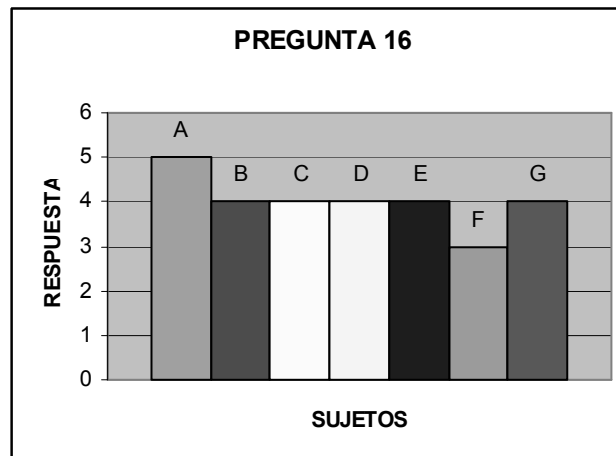
Los siete sujetos (100%) consideran que el tratar de cumplir metas, vuelve su trabajo más interesante que si no las hubiera.



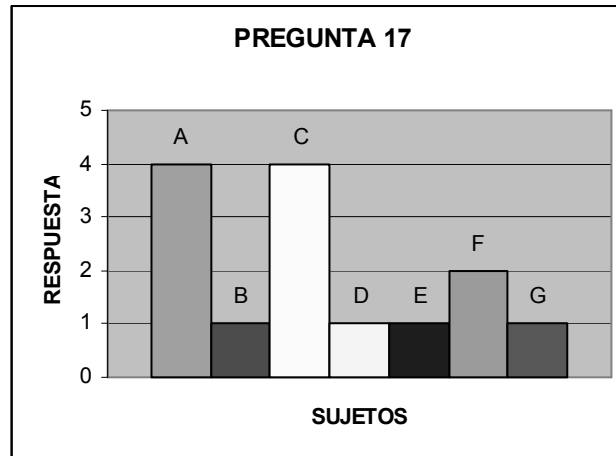
Todos los sujetos (100%) se sienten orgullosos cuando obtienen retroalimentación que les señala el logro de sus metas.



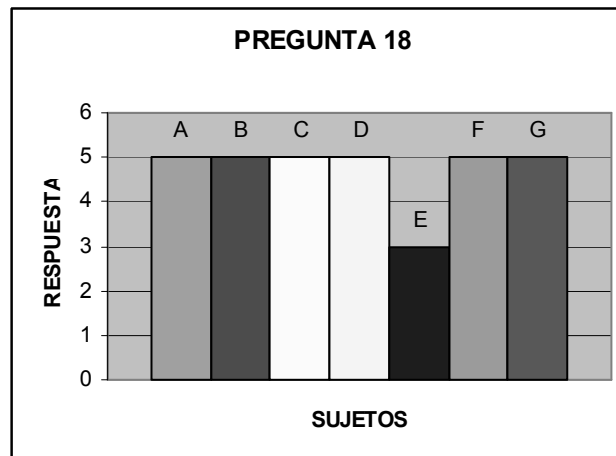
Solo un sujeto (14.28%) se siente totalmente estimulado por sus compañeros, para alcanzar sus metas. Cinco de ellos (71.42%) sienten que pocas veces sus compañeros los motivan a lograr sus metas. Solo un sujeto (14.28%) no se siente estimulado a alcanzar sus metas, por parte de sus compañeros.



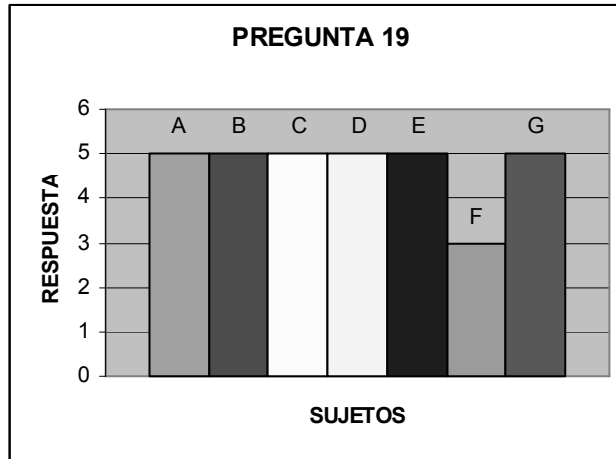
Dos sujetos (28.57%) compiten constantemente con sus compañeros, por ver quien es el mejor en alcanzar las metas. Un sujeto (14.28%) compite muy rara vez. Cuatro sujetos (57.14%) no compiten para nada, con sus compañeros, por ver quién es mejor en el logro de las metas.



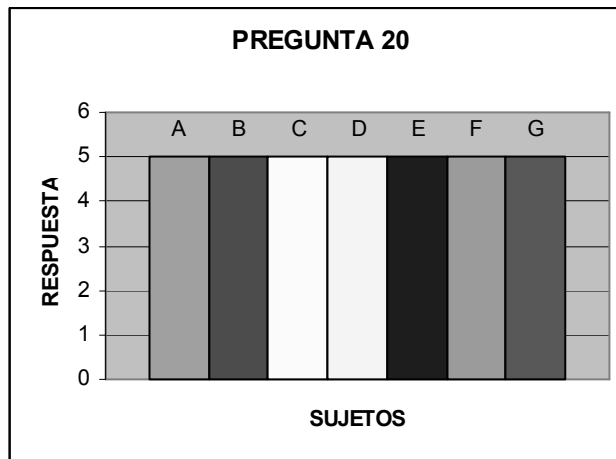
Seis sujetos (85.71%) saben que si logran sus metas, mejorará su seguridad en su empleo. Solo un sujeto (14.28%) no cree mejorar su seguridad en su trabajo, alcanzando sus metas.



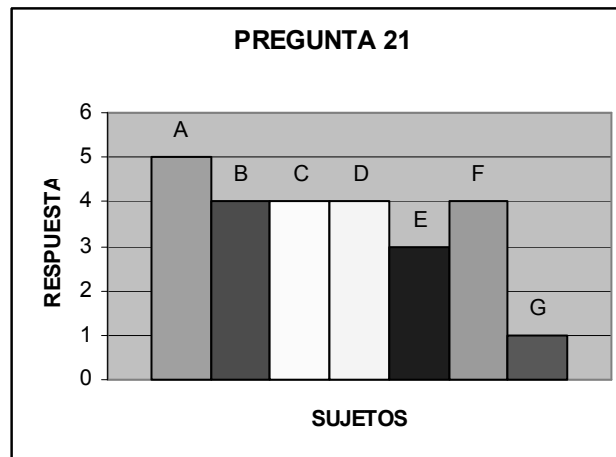
Seis sujetos (85.71%) saben que si logran todas sus metas, tendrán mayores posibilidades de obtener un aumento de sueldo. Un sujeto (14.28%) no lo cree posible.



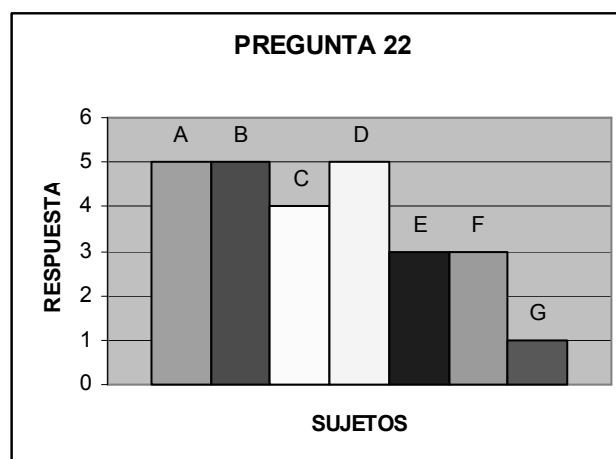
Todos los sujetos (100%) saben que si cumplen con sus metas, obtendrán un aumento.



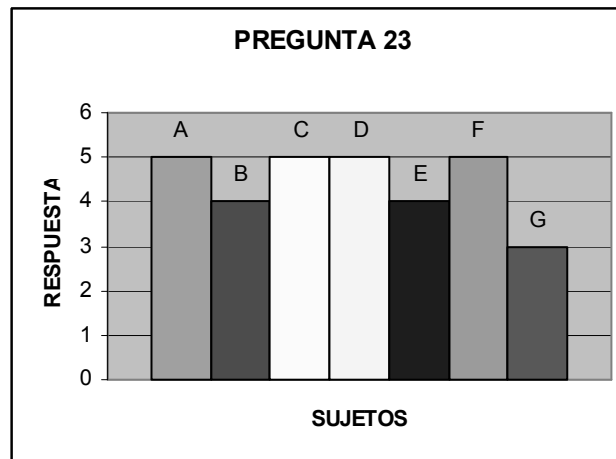
Un solo sujeto (14.28%) tiene planes de acción apropiados para alcanzar sus metas. Cuatro sujetos (57.14%) no tienen bien especificados esos planes. Un sujeto (14.28%) muy rara vez tiene planes de acción, para lograr sus metas. Un sujeto (14.28%) no tiene ni idea de que debe tener planes que le ayuden a alcanzar sus metas.



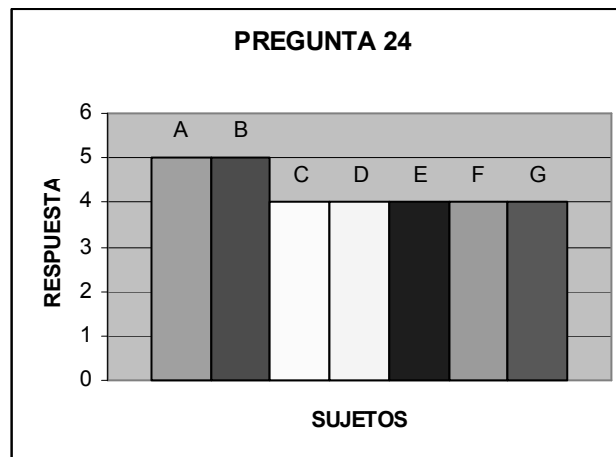
Tres sujetos (42.85%) obtienen retroalimentación que muestra el estado de su desempeño en relación con sus metas. Un sujeto (14.28%) obtiene retroalimentación periódica, mostrando su desempeño, en relación con sus metas. Dos sujetos (28.57%) rara vez obtienen retroalimentación, mientras que solo un sujeto (14.28%), nunca la obtiene.



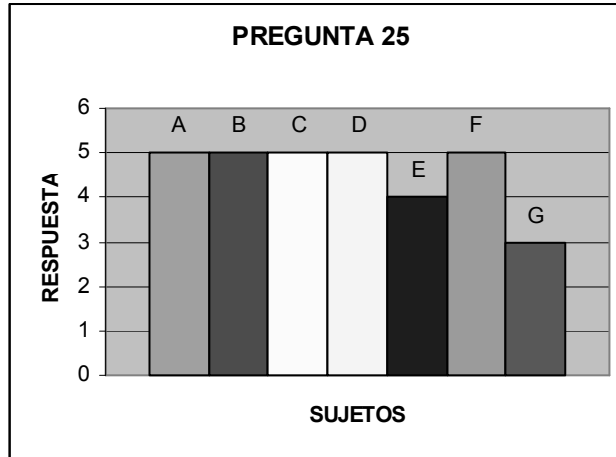
Cuatro sujetos (57.14%) sienten que la capacitación que reciben es suficientemente buena, para alcanzar sus metas. Dos sujetos (28.57%) no consideran a su capacitación, tan buena, como para alcanzar sus metas. Un solo sujeto (14.28%) no cree que la capacitación que recibe, sea suficiente para el logro de sus metas.



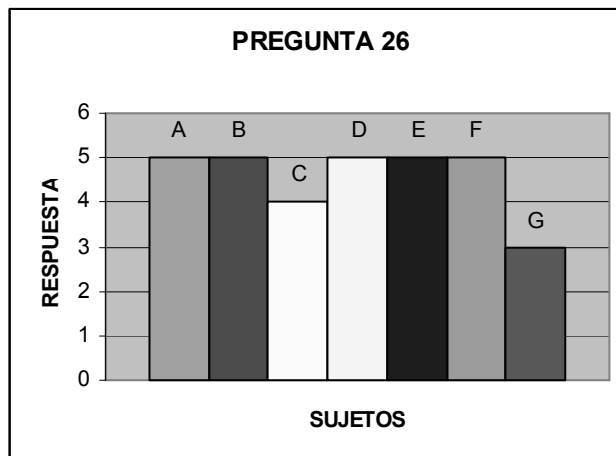
Dos sujetos (28.57%) creen que las políticas de la organización, ayudan y no impiden el logro de sus metas. El resto de los sujetos (71.42%) no piensan igual. Ellos consideran que las políticas no ayudan tanto en el logro de las metas.



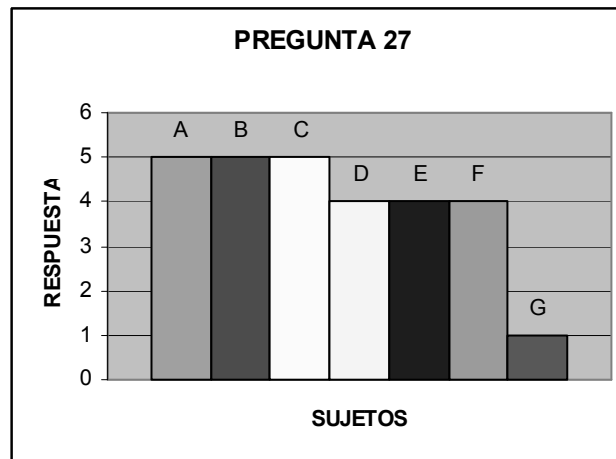
Cinco sujetos (71.42%) dicen que en la organización, los equipos trabajan de manera conjunta, para cumplir las metas. Un sujeto (14.28%) comenta que no siempre es así. Hay otro sujeto (14.28%) que piensa que en la organización nunca se trabaja en equipo, para alcanzar las metas.



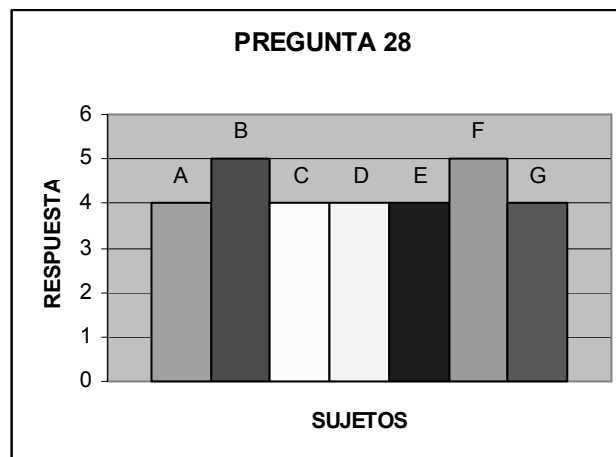
Cinco sujetos (71.42%) coinciden en decir que la organización les brinda los recursos necesarios, para hacer efectivo el establecimiento de las metas. Un sujeto (14.28%) no piensa que la organización le de lo suficiente, para lograr las metas. Un sujeto (14.28%) comento que la organización no les da los recursos suficientes, para hacer efectivo el establecimiento de las metas.



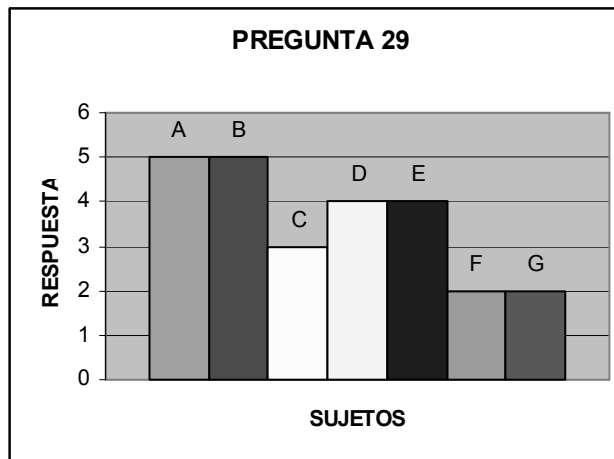
Tres sujetos (42.85%) comentan que su supervisor insiste en la solución de problemas y no tanto en la crítica. Otros tres sujetos (42.85%) dicen que su supervisor brinda soluciones, pero aún así, critica. Solo un sujeto (14.28%) esta en desacuerdo, dice que su supervisor critica más, de lo que insiste en la solución de problemas.



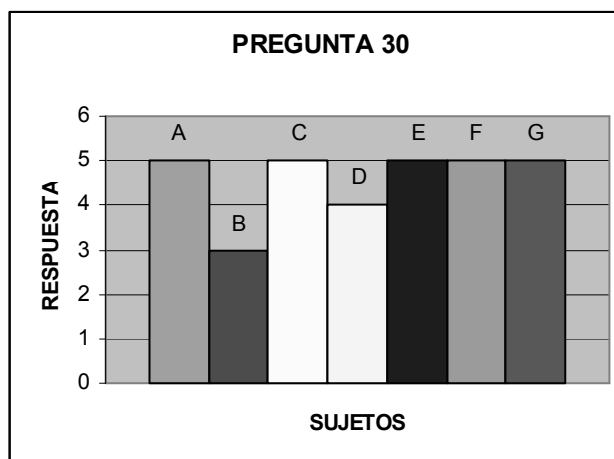
Dos sujetos (28.57%) dicen que la organización usa el establecimiento de metas como ayuda a los empleados, para que estos hagan bien su trabajo, que como un castigo. El resto de los sujetos (71.42%) creen que la organización establece metas, pero no tanto por ayudar a los empleados, aunque tampoco creen que sea por castigo.



Dos sujetos (28.57%) dicen que la presión para lograr las metas, fomenta honestidad, como algo opuesto al engaño y a la deshonestidad. Otros dos (28.57%) no están tan seguros de eso. Un sujeto (14.28%) comenta que la presión para alcanzar las metas, podría llegar a fomentar la honestidad. Dos sujetos (28.57%) dicen que la presión no fomenta honestidad.



Cinco sujetos (71.42%) coinciden en decir que su gerente reconoce sus errores, cuando estos pueden afectar su capacidad para alcanzar sus metas. Un sujeto (14.28%) dice que no siempre reconoce sus errores. Un sujeto (14.28%) asegura que su gerente nunca reconoce sus errores.



CAPITULO IV

CONCLUSIONES

4.1 CONCLUSIONES

La motivación como fuerza impulsora es un elemento de importancia en cualquier ámbito de la actividad humana, pero es en el trabajo en el cual logra la mayor preponderancia.

Trabajar es la labor que ocupa la mayor parte de la vida de un ser humano, por lo tanto, es necesario estar motivados para llevar a cabo ese trabajo, de manera que llegue a ser algo divertido, que llene las expectativas, que cumpla las necesidades, que satisfaga a la persona, por otro lado, que no llegue a ser aburrido, cansado, tedioso o monótono; el estar motivado hacia el trabajo, además, trae varias consecuencias psicológicas positivas, tales como lo son la autorrealización, el sentirse competente y útil, así como mantener la autoestima.

Cuando las personas se integran a una organización, llevan consigo ciertos impulsos y necesidades que afectarán su desempeño laboral. A veces estos elementos son perceptibles a primera vista, pero a menudo no sólo son difíciles de determinar y satisfacer, sino que, además, varían enormemente de un individuo a otro. Aun así, es importante comprender que las necesidades generan tensiones que estimulan el esfuerzo de desempeño y que el desempeño eficaz obtiene la satisfacción de retribuciones.

Los administradores tienen que emplear el establecimiento de metas aceptadas, difíciles y específicas, para estimular la conducta de sus empleados. De esta manera, y en combinación con el reforzamiento de la retroalimentación de desempeño, el establecimiento de metas constituye un enfoque equilibrado de la motivación.

La satisfacción de los trabajadores es un fin en sí mismo, tiene un valor intrínseco que compete tanto al trabajador como a la empresa. No es conveniente adoptar posturas utilitaristas que consideran la satisfacción laboral sólo como uno más de los factores necesarios para lograr una producción

mayor, la cual sería un beneficio cuyos frutos se dirigirían principalmente a la empresa.

Es importante vigilar, comprender y dirigir las necesidades de los empleados. Éstas se desarrollan como consecuencia de las sensaciones de equidad o inequidad respecto del sistema de retribuciones, así como del trato de los supervisores. A los administradores les debe interesar en particular tres tipos de actitudes: la satisfacción laboral, el involucramiento en el trabajo y el compromiso organizacional.

La insatisfacción laboral puede conducir a mayor ausentismo, rotación de personal y otras conductas indeseables, de manera que a los administradores les tiene que interesar el desarrollo de la satisfacción de sus empleados.

Un mayor involucramiento en el trabajo deriva en mayores niveles de dedicación y productividad en los trabajadores. El alto desempeño y las retribuciones equitativas alientan gran satisfacción por efecto del circuito desempeño – satisfacción – esfuerzo. Los empleados comprometidos tienen más probabilidades de adoptar los valores y convicciones de la compañía.

Se puede adquirir información muy importante para la organización, sobre las necesidades de sus empleados, por medio de cuestionarios y entrevistas, así como del análisis de los datos de recursos humanos existentes. Esta información se comunica a los administradores a través de la retroalimentación sobre las encuestas, en la que se deben obtener datos resumidos, realizar comparaciones y apoyar los comentarios de los empleados.

Existen muchas teorías de la motivación. Cada teoría de la motivación pretende describir qué son los humanos y qué pueden llegar a ser. Por consiguiente, se puede decir que el contenido de una teoría de la motivación radica en su concepción particular de las personas.

El contenido de una teoría de la motivación nos permite entender el mundo del desempeño dinámico en el cual operan las organizaciones, describiendo a los administradores y los empleados que participan en las organizaciones todos los días. Como las teorías de la motivación tratan del desarrollo de las personas, el contenido de una teoría de la motivación también sirve a los administradores y empleados para manejar la dinámica de la vida en las organizaciones.

Un sin número de profesionales del área observan que las investigaciones sobre la motivación siguen siendo un gran reto para encontrar la manera ideal de considerar la motivación.

Para esta investigación las teorías más importantes y las que mejor explican a la motivación fueron:

- La Teoría de las jerarquías de las necesidades: esta es una teoría psicológica, propuesta por Abraham Maslow en su trabajo realizado en 1943. Es una teoría sobre la motivación humana. Maslow formuló una jerarquía de las necesidades humanas y su teoría defiende que conforme se satisfacen las necesidades básicas, los humanos, desarrollarán necesidades y deseos más altos.
- Las teorías X y Y: Douglas McGregor en su obra "El lado humano de las organizaciones" describió dos formas de pensamiento de los administradores a los cuales denominó teoría X y teoría Y. Los administradores de la teoría X consideran a sus empleados como animales de trabajo que sólo se mueven ante el yugo o la amenaza, mientras que los administradores de la teoría Y se basan en el principio de que la gente quiere y necesita trabajar.
- La teoría de motivación – higiene: esta teoría fue elaborada por el psicólogo Frederick Herzberg, el cual tenía el criterio que el nivel de rendimiento en las personas varía en función del nivel de satisfacción, o sea, que las respuestas hacia el trabajo eran diferentes cuando se sentía bien o cuando se sentía mal.

Las tres teorías antes mencionadas son solo ejemplos de las técnicas de motivación que existen y que pueden ser aplicadas a la organización, está debe informarse más sobre las teorías, para así poder seleccionar la más adecuada y la que ayude a satisfacer por completo a sus empleados.

La teoría de motivación que se le recomienda a esta organización, es la Teoría X y Y de Douglas McGregor, no todos los empleados son iguales y no se les puede motivar de igual forma para que alcancen sus metas. Ya se esta aplicando este método de motivación dentro de la organización, solo es necesario que lo enfatizen.

En Quality Blinds hay empleados que son motivados en base a la teoría X, ya que son personas a las que no les gusta trabajar, en ocasiones evitarán hacerlo, en consecuencia la empresa debe obligar y controlar a los empleados con castigos para poder lograr las metas. Los empleados evitarán las responsabilidades y buscarán dirección formal cuando sea posible, establecen la seguridad por encima de otros factores asociados con el trabajo y muestran poca ambición.

Por otro lado, hay empleados que son motivados en base a la teoría Y, estas personas consideran su trabajo como algo natural, ejercen autodirección y autocontrol, están comprometidos con las metas y dispuestos a buscar responsabilidades.

El motivo por el cual se realizó esta investigación fue el darle respuesta al siguiente cuestionamiento: ¿Existe una técnica motivacional que sea la más adecuada para satisfacer a los empleados y que permita mejorar su desempeño?.

Cualquier organización, puede y debe aplicar a sus empleados alguna de las teorías motivacionales existentes. Se debe determinar cual es la más adecuada para dicha organización. A pesar de que en Quality Blinds, todos los empleados se mostraron altamente motivados, es necesario mantener esa

motivación, y para lograrlo, se debe de llevar a cabo una técnica motivacional que ayude a mantener a los empleados satisfechos con su trabajo.

Tanto el objetivo general, que fue “determinar la técnica motivacional más adecuada para satisfacer a los empleados y que permita mejorar su desempeño”, como los objetivos específicos, “investigar y analizar las diferentes teorías motivacionales, determinar cuáles son las necesidades individuales de cada trabajador para satisfacerlas y analizar el desempeño de los trabajadores”, fueron alcanzados.

Para poder determinar dicha técnica se llevo a cabo una investigación y un análisis sobre las diferentes teorías motivacionales y en base al análisis de resultados se determinó si los empleados satisfacen o no sus necesidades en base a las metas que la organización establece.

Gracias a dicho análisis, se pudo detectar en que nivel de motivación se encuentran las personas que laboran dentro de Quality Blinds, este afirma que los empleados tienen un alto desempeño, así como, una alta satisfacción en su trabajo, son personas comprometidas que alcanzan las metas que la organización les establece.

En el primer capítulo se mencionaron las dos hipótesis que sirvieron para llevar a cabo la investigación. La hipótesis de trabajo fue aceptada por que si existe una técnica motivacional adecuada para satisfacer a los empleados de la empresa Quality Blinds que permita mejorar su desempeño.

En cambio la hipótesis nula, se rechaza, ya que es inexistente que no exista una técnica motivacional adecuada para satisfacer a los empleados de la empresa Quality Blinds que permita mejorar su desempeño.

Por medio de esta investigación los directivos de la empresa sabrán que el método que llevan a cabo para motivar a sus empleados es correcto, aunque no suficiente, deben poner más énfasis y aplicar con mayor detenimiento la teoría sugerida.

Al aplicar dicha teoría, las personas que laboran en Quality Blinds se sentirán más motivados y satisfechos con su trabajo, mejorará su desempeño y en consecuencia la empresa podrá notar un aumento en su productividad.

Como se puede ver, el beneficio es mutuo, tanto los empleados como la misma organización obtendrán los resultados que ayuden a cumplir las metas.

No hubo ningún contratiempo para la realización de esta investigación, la empresa se mostró accesible y recibió al investigador las veces que este se presentó para hacer el análisis. Los empleados mostraron disposición al ser evaluados, los datos proporcionados fueron reales y estuvieron todos presentes en el momento de la evaluación.

BIBLIOGRAFIA

- 1.- ARIAS, Fernando, *Administración de Recursos Humanos*, Editorial Trillas, México 1980.
- 2.- ARIAS, Fernando, *Administración de Recursos Humanos Para el Alto Desempeño*, Editorial Trillas, México 2000.
- 3.- DAFT, Richard L., *Organizaciones, el Comportamiento del Individuo y de los Grupos Humanos*, Editorial Limusa, México 1999
- 4.- DAVIS, Keith, *Comportamiento Humano en el Trabajo*, 10^a Ed., Editorial Mc, Graw Hill, México 1999.
- 5.- DUBIN, Robert, *Las Relaciones Humanas en la Administración*, Editorial Continental, México 1977.
- 6.- GIBSON, James L., *Las Organizaciones*, 8^a Ed., Editorial Mc Graw Hill, México 1996.
- 7.- GOMEZ, Luis R., *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*, 3^a Ed., Editorial Prentice Hall, México 2001.
- 8.- HELLRIEGEL, Don, *Administración*, 9^a Ed., Editorial Thomson, México 2002.
- 9.- KAST, Freemont E., *Administración de las Organizaciones, Enfoque de Sistemas y Contingencias*, 4^a Ed., Editorial Mc Graw Hill, México 1992.
- 10.- LITTERER, Joseph A., *Análisis de las Organizaciones*, 2^a Ed., Editorial Limusa, México 1986.

11.- LUTHANS, Fred, *Introducción a la Administración, un Enfoque de Contingencias*, Editorial Mc Graw Hill, México 1980.

12.- MERCADO, Salvador H., *Administración Aplicada, Teoría y Práctica*, Noriega Editores, Editorial Limusa, México 1991.

13.- MUNCH GALINDO, Lourdes, *Fundamentos de Administración, 5ª Ed.*, Editorial Trillas, México 1999.

14.- ROBBINS, Stephen P., *Fundamentos de Administración, Conceptos y Aplicaciones, 1ª Ed.*, Editorial Prentice Hall, México 1996.

15.- TERRY, George R., *Principios de Administración*, Editorial Limusa, México 1999.

16.- WERTHER, William B., *Administración de Personal y Recursos Humanos, 5ª Ed.*, Editorial Mc Graw Hill, México 1996.

17.- *Manual Para Elaboración de Tesis en Licenciatura*, Universidad Autónoma de Veracruz, México 2002.