



UNIVERSIDAD DON VASCO, A.C.

INCORPORACIÓN No. 8727-02

A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y CONTADURÍA

**PROPUESTA DE UN SISTEMA DE
MOTIVACIÓN PARA INCREMENTAR LA
PRODUCTIVIDAD EN LA
"FRUTERÍA ORTEGA"**

Tesis

Que para obtener el título de:

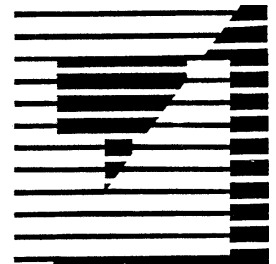
Licenciada en Administración

Presenta:

KARLA ARACELI ORTEGA GALINDO

ASESOR: L.A. LAURA ALEJANDRA MATA AMEZCUA

Uruapan, Michoacán. AGOSTO de 2008





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.

AGRADECIMIENTOS

En toda la experiencia universitaria y la culminación de este proyecto de tesis, ha habido personas que merecen las gracias por que sin su valiosa participación no hubiese sido posible este trabajo y también hay quienes las merecen por haber plasmado una huella en mi camino.

A Dios por permitirme llegar a esta etapa de mi vida, por todas las bendiciones que me ha dado y sobre todo por permitirme lograr una meta mas en mi carrera.

A mis padres Gerardo y Yolanda por todo el amor y sobre todo el apoyo y comprensión que siempre me han brindado, gracias por guiarme por el buen camino, este es el resultado de su esfuerzo, el logro también es suyo.

A mis hermanos por su amistad y por todos los momentos que hemos vivido gracias.

A Víctor por sus consejos, por saber escucharme y sobre todo por el apoyo que siempre me ha brindado, gracias por ser parte de mi vida.

A mis abuelitos, tíos, primos y amistades que también considero parte de mi familia, ya que siempre estuvieron conmigo cuando lo necesité, gracias a todos por su apoyo, que Dios los bendiga.

A todos mis amigos: tanto de la infancia, de la escuela, y del trabajo que de alguna u otra forma contribuyeron en este logro, esto me hace recordar que todavía hay personas valiosas en el mundo, gracias por estar en el mío.

A mi asesor de tesis Jesús Fernando Chávez Hernández por sus consejos, su apoyo y sobre todo por la paciencia que siempre me tuvo.

A todos mis maestros y directivos por que fueron parte de mi desarrollo profesional durante mi carrera, sin su ayuda y conocimiento no estaría donde me encuentro ahora.

A todas aquellas personas que de alguna u otra manera contribuyeron en mi formación y que ahora también son parte de este logro ¡GRACIAS A TODOS POR CREER EN MI!

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	4
--------------------------	----------

CAPÍTULO I.- EMPRESA

1.1 Concepto de Empresa.....	7
1.2 Elementos que Constituyen una Empresa.	9
1.3 Factores de Producción de la Empresa.....	12
1.4 Clasificación de la Empresa.....	15
1.4.1 Actividad o Giro.....	15
1.4.2 Origen del Capital.....	17
1.4.3 Magnitud de la Empresa.....	18
1.5 Importancia de las Empresas en México.....	19

CAPÍTULO II.- MOTIVACIÓN

2.1 Antecedentes de Motivación.....	21
2.2 Concepto de Motivación.....	23
2.3 Importancia de la Motivación.....	24
2.4 Ciclo Motivacional.....	25
2.5 Teorías Motivacionales.....	27
2.5.1 Teoría de Maslow.....	27

2.5.2 Teoría “X” y “Y”.....	30
2.5.3 Teoría de Herzberg.....	31
2.5.4 Teoría de McClelland.....	33

CAPÍTULO III.- PRODUCTIVIDAD

3.1 Concepto de Productividad.....	36
3.2 Objetivos de la Productividad.....	38
3.3 Factores que Afectan la Productividad	40
3.3.1 Elementos Ajenos a la Empresa	43
3.3.2 Elementos Propios de la Empresa	43
3.4 Como Impulsar al Empleado para Lograr la Productividad.....	47
3.4.1 El pago de la Productividad o Eficacia.....	48
3.4 Forma en la que Influye la Motivación para Lograr la Productividad.....	51
3.5.1 Problemas de la Productividad.....	51
3.5.2 Simplificación del Trabajo.....	52
3.5.3 Círculos de Calidad.....	53
3.5 La Búsqueda de la Productividad.....	54

CAPÍTULO IV.- LA PRODUCTIVIDAD COMO RESULTADO DE LA MOTIVACIÓN (CASO PRÁCTICO).

4.1 Estructura Organizacional de la Empresa.....	63
--	----

4.2 Objetivos del Caso Práctico.....	68
4.3 Hipótesis.....	68
4.4 Recolección de Datos.....	69
4.4.1 Determinación de la Muestra	70
4.4.2 Cuestionarios para el Trabajador	73
4.4.3 Graficas y Resultados	75
PROPUESTA.....	97
CONCLUSIONES.....	104
BIBLIOGRAFIA.....	106

INTRODUCCIÓN

Infinidad de hechos históricos demuestran que desde sus orígenes, el hombre tuvo necesidad de organizarse para alcanzar algún objetivo, por lo que se estableció en grupos para protegerse de cualquier suceso y ayudarse mutuamente.

Poco a poco la humanidad llegó a conclusiones sobre cómo debía organizarse para producir lo que necesitaba, aprendió de los éxitos, también de los fracasos y gradualmente fueron formando teorías que transmitieron de generación en generación bajo las condiciones específicas de cada pueblo.

Desde el momento en que se tuvieron que hacer tareas pesadas como cazar, mover rocas o recolectar alimentos; los hombres necesitaron de ayuda mutua para lograr lo que deseaban, y de esta forma hacer grupos.

No se puede decir que nuestros antepasados ya tenían una administración de alto nivel, pero es evidente que existieron actos administrativos que permitieron a los hombres primitivos, realizar las actividades necesarias para satisfacer sus necesidades básicas. Se puede decir que en estos actos hubo planeación y organización, ejemplo de lo cual es la división del trabajo.

Hoy en día la administración se ha vuelto algo fundamental en nuestra vida diaria, pues desde el momento en que nos levantamos ya estamos pensando qué es lo que vamos a hacer, por tal motivo ya estamos administrando nuestro tiempo. Para una organización, la administración juega un rol muy importante, ya que ésta depende del éxito o fracaso de la

misma. Se puede decir que la administración es una técnica que se puede aplicar en cualquier circunstancia y momento.

Un gran reto al que nos enfrentamos los administradores dentro de una empresa; es sin duda el saber aprovechar al máximo los recursos disponibles con los que cuenta la empresa para conseguir con efectividad y eficiencia los bienes y servicios que la gente requiere y desea, haciéndose valer del recurso más importantes con los que cuenta la misma, “Recurso Humano”. Ya que sin él sería imposible llevar a cabo los objetivos y metas que tenga planeada la empresa. Uno de los requisitos principales que debe tener un administrador para tener éxito es sin duda saber ser líder, comprender, dirigir y motivar a las personas que colaboran con él dentro de la organización.

Estoy convencida de que el dinero no es el único motivante que hay para que una persona se sienta satisfecha y brinde un mejor rendimiento laboral, hay otro tipo como son los incentivos en especie, felicitaciones etc. Hay que tener en cuenta que una persona motivada puede dar lo mejor de sí misma, y su satisfacción puede verse reflejada en el servicio que brinde al cliente, lo que permitirá proyectar una buena imagen de la empresa hacia el exterior.

En este proyecto de tesis el objetivo general que se tiene, es identificar las deficiencias y eficiencias de motivación que brinda la empresa a sus empleados y así poder presentar una propuesta motivacional que permita mejorar el desempeño laboral y lograr un incremento en la productividad de la “Frutería Ortega”.

Consta de cuatro capítulos de los cuales tres de ellos hacen referencia a lo que es una empresa, motivación y productividad en una organización y el último es una propuesta basada en una investigación sobre la empresa evaluada.

En el primer capítulo veremos el concepto de empresa, los elementos que la constituyen, factores de producción, clasificación e importancia de las mismas en nuestro país.

En el segundo capítulo; haremos mención de lo que es la motivación, sus antecedentes así como también de su importancia. Se hará un análisis sobre algunos de los ciclos motivacionales que hay, de igual forma se hará mención de algunas de las diversas teorías de motivación existentes.

En el tercer capítulo se tocarán temas como lo es el concepto de productividad, sus objetivos y factores que la afectan. También se hará un pequeño análisis sobre como impulsar al empleado para que logre una mejor productividad dentro de la empresa, así también, cómo es que la motivación influye para que ésta se pueda lograr.

En el último capítulo se hará una evaluación sobre la “Frutería Ortega” donde primero hablaremos sobre los antecedentes de esta empresa y como está conformada. Posteriormente se hablara de los objetivos e hipótesis de este proyecto de tesis, concluyendo con una propuesta para implementar un sistema de motivación en ésta empresa.

CAPÍTULO I

EMPRESA

En el presente capítulo se analizará lo que es la empresa, y como la definen diferentes autores, aunque no todos tienen la misma opinión, los tres están de acuerdo en que es una organización en la cual se satisfacen diferentes necesidades y que está integrada por recursos materiales y humanos; las cuales están clasificadas de diferente manera; de acuerdo con sus ventas, el número de empleados con que cuentan, de acuerdo al origen de su capital, intereses económicos, giro y forma en que están constituidos.

Se hablará también de su clasificación y cómo esta constituida al igual de su importancia dentro del país.

1.1 CONCEPTO DE EMPRESA

El concepto de empresa, no es muy fácil de definir ya que se le dan diferentes enfoques los cuales pueden ser económicos, jurídicos, filosóficos, sociales etc. Es decir depende del giro que ésta tenga, así mismo será su definición. De manera general una empresa es:

Según José Antonio Fernández Arena:

“Unidad productiva o de servicios; derivada de un anhelo de solucionar una necesidad existente. Constituida según aspectos prácticos o legales, agrupación informal, sociedad

legal, asociación legal. Integrada por recursos; humanos, materiales, técnicos. Y apoyada en la administración para lograr sus objetivos, servicios; social, económico.”¹

Según Agustín Reyes Ponce:

“La empresa se define como un grupo social, a través de la administración del capital y el trabajo, se producen bienes y/o servicios tendientes a la satisfacción de la necesidades de la comunidad.”²

Según Joaquín Rodríguez Valencia:

“La empresa es una entidad económica destinada a producir bienes, venderlos y obtener un beneficio. La ley la reconoce y autoriza para realizar determinada actividad productiva que de algún modo satisface las necesidades del hombre en la sociedad de consumo actual.”³

En conclusión:

La empresa se puede definir como una unidad productiva destinada a crear, producir y vender bienes, con la finalidad de atender las necesidades de la sociedad, creando satisfactores a cambio de una retribución que compensara el riesgo, los esfuerzos y las inversiones de los empresarios.

¹ El Proceso Administrativo. José Antonio Fernández Arena. 2º Edición. Diana. Pp. 127

² Administración de Empresas Teoría y Práctica 1º Parte. Agustín Reyes Ponce

³ Como administrar Pequeñas y Medianas Empresas. Joaquín Rodríguez Valencia. Editorial ECASA. pp. 71

1.2 ELEMENTOS QUE CONSTITUYEN UNA EMPRESA

La empresa esta formada principalmente por tres clases de elementos:

1.- Bienes Materiales

Son todos los instrumentos que necesita una empresa para que esta pueda funcionar y producir como tal.

a) Ante todo una empresa la integran los edificios, las instalaciones; los cuales en estos se realizan todas las actividades necesarias para crear una labor productiva.

Esta compuesta por:

b) La maquinaria: que tiene por objetivo multiplicar la capacidad productiva del trabajo humano.

c) Los equipos: es decir todos aquellos instrumentos o herramientas que complementan y aplican más a detalle la acción de la maquinaria.

d) Las materias primas: las cuales se entiende por todos los materiales que sufren una transformación después de un procedimiento como lo son; la madera de los muebles etc.

e) Las materias auxiliares: que son todos aquellos materiales que aunque no forman parte del producto son necesarias para la producción, como: el combustibles, lubricantes etc.

f) Los productos terminados: aunque solo se trata de satisfacer pedidos y sacarlos al mercado, el hecho de que son productos que tiene la empresa en un almacén, los convierten en parte de ella; pues es parte del capital con el que cuenta la empresa.

g) El capital: se consideran todos los valores, acciones, obligaciones, bonos, saldos de las cuentas en los bancos etc., es decir todos los valores con los que cuenta la empresa así como también el efectivo que maneja la misma y de esta manera hacer sus pronto pagos y el funcionamiento de ésta.

2.- Recursos Humanos

Son un elemento esencial para el buen funcionamiento de la empresa, ya que el personal dentro de una organización es uno de los recursos más importantes, pues por medio de ellos se pueden alcanzar los objetivos establecidos y también se puede llegar a un mejor desarrollo de la empresa y de esta manera poder alcanzar un alto nivel de competitividad.

A continuación mencionaremos algunos tipos de empleados:

a) Existen los obreros que cuyo trabajo es principalmente manual; suelen clasificarse en calificados y no calificados en el cual la diferencia es el conocimiento que cada uno de ellos tiene sobre el trabajo que va a desempeñar, antes de entrar a su puesto.

b) Posteriormente están los empleados que su desempeño no solo es manual si no que se requiere de un cierto nivel de estudios y agilidad mental para el puesto. Estos también se pueden clasificar por calificados y no calificados. Ejem: secretaria.

c) También están los supervisores que son los encargados de vigilar que se cumplan los planes y ordenes señalados al pie de la letra, sus características son el saber combinar las operaciones técnicas con las administrativas, ya que estos pueden vigilar el área de producción y el área de administración.

d) En algunas empresas también se cuenta con técnicos; que son personas que con base a un conjunto de reglas o principios, buscan un nuevo diseño de productos, sistemas administrativos, métodos, controles, etc.

g) No pueden faltar los altos ejecutivos quienes predominan la función administrativa sobre la técnica.

h) Por ultimo están los directores cuya función básica es la de fijar los grandes objetivos y políticas, así como también aprobar los planes mas generales y revisar los resultados finales.

3.- Sistemas que componen una empresa:

Son las relaciones estables en las que deben coordinarse las cosas con las personas; puede decirse que son los bienes inmuebles de la empresa.

Existen sistemas de:

a) Producción: tales como fórmulas, patentes, métodos, etc., sistema de venta como el autoservicio, la venta a domicilio, o a crédito así como también los sistemas de finanzas como lo son las distintas combinaciones de capital propio y prestado.

b) Organización: en estos se encuentra todo lo relacionado en cómo debe estar conformada la estructura de la empresa, es decir su separación de funciones, su número de niveles jerárquicos, el grado de centralización o descentralización etc.⁴

1.3 FACTORES DE PRODUCCIÓN EN LA EMPRESA

Toda empresa para que pueda llegar a cumplir sus metas debe planear, organizar, dirigir y controlar en un todo armónico, los tres factores de producción, los cuales son: Tierra, Capital y Trabajo.

La Tierra

Es todo aquello que nos rodea y que no se debe a la acción humana, la forman elementos preexistentes al ser humano, es decir, que ha existido tiempo atrás que el hombre. La tierra a su vez es fuente de materiales y fuerza indispensable para su transformación y manipuleo.

Dentro de la tierra hay elementos que la conforman, estos son:

Territorio:

Este está conformado por suelo, subsuelo, mares, ríos, etc. Que acondicionados por el clima son valiosos factores para la actividad económica, por lo tanto es factor fundamental en una empresa.

⁴ Administración de Empresas. Teoría y Práctica 1º parte. Agustín Reyes Ponce pp. 74

Materias Primas:

Son los elementos primarios que la naturaleza ofrece al hombre para su transformación en bienes capaces de satisfacer sus necesidades. Los recursos naturales pueden ser de origen vegetal, mineral etc. Todas estas materias primas son la base esencial para la elaboración de los bienes económicos mediante la intervención de la creatividad del hombre.

Fuerza Motriz:

Son todos aquellos tipos de energía de la naturaleza capaces de producir movimiento y que el hombre puede aprovechar para multiplicar su fuerza y realizar con menor esfuerzo un trabajo más productivo.

El Capital

Es el dinero que se necesita para invertir y de esta forma adquirir el conjunto de medios de producción, materiales y mano de obra para sostener los gastos iniciales de producción. De aquí es de donde surge el concepto de *capital económico*; que es precisamente el conjunto de bienes de producción: maquinaria, herramientas, materias primas y bienes en general que se usa para según sea el caso; extracción, manejo, transformación, transporte y distribución de bienes y/o servicios.⁵

En la medida que la técnica avanza y adquiere mayor complejidad, se requieren mayores cantidades de capital para la implantación de industrias y comercios. De este tipo de circunstancias se puede aprovechar el llamado capital financiero, el cual se maneja por

⁵ Como administrar Pequeñas y Medianas Empresas. Joaquín Rodríguez Valencia. Editorial ECASA pp. 81

medio de crédito que puede ser a corto, mediano o largo plazo, y así poder introducirse al mundo de las empresas.

El Trabajo

Se conoce como la actividad física o mental que el hombre realiza con el fin de crear riqueza para la satisfacción de sus necesidades. Es el factor dinámico de la empresa ya que sin él, nada puede transformarse.⁶

El trabajo o acción humana que actúa sobre los bienes de una empresa, lo hace proporcionando su habilidad para ejecutar trabajos manuales con maquinaria y herramientas; también con su inteligencia y su conocimiento técnico para planificar y construir.

En la mediana y grande empresa, a medida que aumenta la utilización del instrumental moderno, el elemento humano se divide en dos categorías: el obrero o trabajador y el elemento técnico; de los cuales el elemento técnico, cada vez adquiere mayor importancia en la dirección, administración y organización de la empresa, mientras que el obrero o trabajador debido a que carece de preparación especializada, queda a merced de la “oferta y la demanda” es decir, si la empresa carece de ventas éstos son los primeros en quedarse sin empleo.⁷

⁶ Como administrar Pequeñas y Medianas Empresas. Joaquín Rodríguez Valencia. Editorial ECASA pp. 81

⁷ Como administrar Pequeñas y Medianas Empresas. Joaquín Rodríguez Valencia. Editorial ECASA pp. 81

1.4 CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS

El avance económico y tecnológico, ha originado la existencia de una gran diversidad de empresas. El aplicar la administración más adecuada a la realidad así como también las necesidades específicas de cada empresa, es la función básica de todo administrador.

A continuación se muestra la clasificación de empresas que existen actualmente:

1.4.1 Actividad o giro

La empresa puede clasificarse de acuerdo con la actividad que desarrolle en:

1. Industriales: la actividad primordial de este tipo de empresa es la producción de bienes mediante la transformación y/o extracción de materias primas. Las cuales a su vez son susceptibles de clasificarse en:

- a) *Extractivas:* que es cuando se dedican a la explotación de recursos naturales que son todas las cosas que el hombre necesita para subsistir algunos ejemplos son: empresas pesqueras, madereras, mineras, petroleras, etc. Estos recursos pueden ser renovables o no renovables.

- b) *Manufactureras:* son empresas que transforman materias primas en productos terminados, y pueden ser de dos tipos:

- Empresas que producen bienes de consumo final los cuales son bienes que satisfacen directamente la necesidad del consumidor, estos pueden ser: duraderos o no duraderos, o de primera necesidad.
- Empresas que producen bienes de producción, éstas por lo regular satisfacen primero las demandas de las empresas industriales de bienes de consumo final, como son: empresas productoras de papel, materiales de construcción, así como también empresas de maquinarias pesadas, ligeras, productos químicos, entre otras.

2. Comerciales: son empresas intermediarias entre el productor y el consumidor; su función primordial es la compra-venta de productos terminados, puede clasificarse en:

- a) *Mayoristas:* es cuando se realizan ventas de gran magnitud a otras empresas (minoristas), que a su vez distribuyen directamente el producto al consumidor.
- b) *Minoristas o detallistas:* son las que venden productos al “menudeo”, o en pequeñas cantidades al consumidor.
- c) *Comisionistas:* estas se dedican a vender mercancías que los productores les dan a consignación, recibiendo por esta función una ganancia o comisión.

3. Servicio: como su denominación lo indica, son aquellas que brindan un servicio a la comunidad y pueden tener o no fines lucrativos. La empresa de servicio puede clasificarse en:

- a) Transporte
- b) Turismo
- c) Instituciones financieras
- d) Servicios públicos varios⁸

Dentro de este tipo se encuentran:

- ***Sin concesiones:*** que son aquellas empresas que no requieren mas que en algunos casos, licencia de funcionamiento por parte de las autoridades para operar, por ejemplo: restaurantes, empresas de espectáculos, centros deportivos, escuelas e institutos etc.
- ***Concesionadas por el Estado:*** son aquellas empresas cuyo índole es de carácter financiero por ejemplo: las compañías de seguros, compañías afianzadoras, instituciones bancarias de todo tipo, bolsas de valores etc.
- ***Concesionadas no financieras:*** son aquellas empresas que son autorizadas por el estado, pero sus servicios no son de carácter financiero, por ejemplo: empresas de transporte terrestre y aéreo, empresas para el suministro de agua, luz, gas, gasolina etc.

1.4.2 Origen del Capital

Dependiendo del origen de las aportaciones del capital y del carácter a quienes van dirigidas sus actividades, las empresas pueden clasificarse en:

⁸ Fundamentos de Administración. Munich Galindo. García Martínez. Trillas pp. 44, 46

- a) *Públicas*: en este tipo de empresas, el capital con el que cuenta pertenece al estado, y su finalidad es satisfacer necesidades de carácter social.
- b) *Privadas*: éstas lo son cuando el capital es propiedad de inversionistas privados y la finalidad es inminentemente lucrativa.

Las empresas pueden ser nacionales cuando el capital proviene de inversionistas nacionales o naturalizados, y pueden ser empresas transnacionales cuando el capital es de origen extranjero y las utilidades se reinvierten en los países de origen.

1.4.3 Magnitud de la Empresa:

Uno de los criterios más utilizados para la clasificación de la empresa es éste, en el que de acuerdo con el tamaño de la misma y el número de empleados que tenga, se establece que puede ser pequeña, mediana o grande.

Ejemplo:

<i>ACTIVIDAD PRODUCTIVA</i>	<i>INDUSTRIALES</i>	<i>COMERCIALES</i>	<i>SERVICIOS</i>
<i>TAMAÑO DE LA EMPRESA</i>			
PEQUEÑA	DE 25 ó MENOS, HASTA 100 EMPLEADOS	DE 25 ó MENOS EMPLEADOS	DE 21 A 50 EMPLEADOS
MEDIANA	DE 101 A 500 EMPLEADOS	DE 21 A 100 EMPLEADOS	DE 51 A 100 EMPLEADOS

1.5 IMPORTANCIA DE LAS EMPRESAS EN MÉXICO

Las empresas son el factor más importante en la economía de una nación, y constituye a su vez un medio de distribución que influye directamente en la vida privada de los habitantes de la misma. Ésta influencia económico-social justifica la transformación actual, más o menos rápida, que tienen los países, según el carácter y la eficacia de sus organizaciones.

En la empresa se materializan la capacidad intelectual, la responsabilidad y la organización, los cuales son condiciones y factores indispensables para la producción; además, promueve el crecimiento y desarrollo; esto por que la inversión es oferta y es demanda, es decir el hecho de construir un negocio implica la venta de terreno, muebles, equipo, materias primas, etc., se está invirtiendo. Pero también es oferta por que genera producción y ésta a su vez promueve el empleo.

Con este capítulo podemos concluir en que una organización siempre va a necesitar de una mano que la guíe, pues por si sola nunca va a caminar, así como también podremos identificar los elementos que se necesitan para poder echar a andar una y lo mas importante conocer la estructura de la misma para que nos sea mas fácil identificar el camino al cual nos queremos dirigir. De alguna manera una empresa necesita de capital humano para que ésta pueda llegar a flote por lo que a continuación mencionaremos la importancia del factor humano dentro de la organización, así como también lo difícil que es que una empresa se pueda manejar teniendo elementos desmotivados, es por eso que en el siguiente capítulo hablaremos a detalle de la importancia que tiene la motivación dentro de la organización.

Con este capítulo podemos concluir en que una organización siempre va a necesitar de una mano que la guíe, pues por si sola nunca va a caminar, así como también podremos

identificar los elementos que se necesitan para poder echar a andar una y lo mas importante conocer la estructura de la misma para que nos sea mas fácil identificar el camino al cual nos queremos dirigir. De alguna manera una empresa necesita de capital humano para que ésta pueda llegar a flote por lo que a continuación mencionaremos la importancia del factor humano dentro de la organización, así como también lo difícil que es que una empresa se pueda manejar teniendo elementos desmotivados, es por eso que en el siguiente capitulo hablaremos a detalle de la importancia que tiene la motivación dentro de la organización.

CAPÍTULO II

MOTIVACIÓN

Hoy en día, no solo basta con tener un buen capital y formar una empresa, sabemos que el personal que la conforma juega un rol muy importante dentro de ella; es por eso que en los tiempos modernos la motivación se ha convertido en una de las herramientas indispensables para el éxito de toda organización, ya que con la ayuda de un administrador, la motivación hace posible que el personal de la empresa realice sus actividades de forma armoniosa y de ésta manera cumplir con las metas y objetivos que se hallan establecido.

En este capítulo veremos un poco mas a fondo qué es la motivación y cómo fue que surgió de esta manera. Es mas fácil que nos demos una idea de que tan importante es que esta se dé dentro de una organización, así como también como esta constituida y desde cuando es que ésta se pone en practica, al igual nos daremos cuenta de que no solo se puede llevar a cabo en una organización si no también es nuestra vida personal.

2.1 ANTECEDENTES DE MOTIVACIÓN

La motivación surge por el año de 1700, en Europa, cuando los antiguos talleres de artesanos se transformaron en fábricas donde decenas de personas producían operando máquinas; los contactos entre el artesano y sus auxiliares se complicaron. Había que coordinar innumerables tareas ejecutadas por un gran número de personas y cada una de ellas pensaba de manera distinta, empezaron los problemas de baja productividad y desinterés en el trabajo. Surge como alternativa ante los conflictos, la falta de entendimiento entre las personas, la desmotivación, la baja productividad y el desinterés,

por mencionar algunos; es una alternativa que logró la mediación entre los intereses patronales y las necesidades de los trabajadores, porque en donde existen varias personas laborando, las relaciones se complican y hay que emplear la cabeza para reflexionar, decidir y comunicar. El Psicólogo F: Dorsch, menciona que la motivación es "el trasfondo psíquico e impulsor que sostiene la fuerza de la acción y señala la dirección a seguir"¹. Los seres humanos actuamos siguiendo determinados móviles y buscando fines; siempre obedeciendo a motivaciones de diversos géneros. Podemos decir que la motivación es considerada como "el conjunto de las razones que explican los actos de un individuo" o "la explicación del motivo o motivos por los que se hace una acción".

Desde 1920 La Organización Internacional del Trabajo (OIT), ha luchado por el bienestar del trabajador ya que es una agencia especializada de la Organización de las Naciones Unidas (ONU), Prevista por el Tratado de Versalles en 1919. Tiene como objetivos principales mejorar las condiciones de trabajo; promover empleos productivos para el desarrollo social así como mejorar el nivel de vida de las personas en todo el mundo.

En 1970 el Dr. Rogelio Díaz Guerrero realizó encuestas que le demostraron que en México al 68% de los trabajadores, les gusta su trabajo. En 1982, "el Centro de estudios educativos" encontró que el 83% de los trabajadores, se encontraban entre muy y bastante orgullosos de su trabajo. Estos estudios han concluido en que el problema en general no es el trabajo en sí, sino las relaciones humanas y las actitudes personales. De acuerdo al salario mínimo de México, se considera que muchos de ellos tienen fuertes carencias en su alimentación, por lo tanto se comprende el por que les importa tan poco su seguridad, el amor, la dignidad o su ausentismo laboral. Los lugares que ofrecen niveles elevados de

¹ Dorsch, en Psicología General. Aceves Madaleno José. Edición 2000; Publicaciones Cruz México, D.F.

salario y prestaciones al trabajador mexicano, además de seguridad física y estabilidad económica; demuestran que el personal se encuentra con demasiada necesidad de contacto social y búsqueda continúa de relaciones interpersonales. En estas organizaciones son muy dados a los festejos y la comunicación excesiva.

2.2 CONCEPTO DE MOTIVACIÓN

Se define como “El estado o condición que induce a hacer algo. En lo fundamental implica necesidades que existen en el individuo e incentivos u objetivos que se hallan fuera de él. Las necesidades pueden considerarse como algo en el individuo que lo obliga a dirigir su conducta hacia el logro de incentivos u objetivos que él cree que pueden satisfacer sus necesidades.”²

Otra definición nos dice que es: "Uno de los factores internos que requiere una mayor atención. De manera amplia motivo es aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o, por lo menos, que origina un interés hacia un comportamiento específico. Ese impulso a actuar puede ser provocado por un estímulo externo (que proviene del ambiente) o puede ser generado internamente en los procesos mentales del individuo".³

En este aspecto la motivación se asocia con el sistema de cognición del individuo, es decir representa aquello que las personas saben de si mismas y del ambiente que las rodea. El sistema cognitivo de cada persona implica sus valores personales, que están influidos por

² Administración de Personal. Chrudden/Sherman. Editorial CECSA. pp. 263

³ Comportamiento Humano en el Trabajo. Keith Davis / John W Newstrom. Mc Graw Hill pp.49

su ambiente físico y social, por su estructura fisiológica, por sus procesos fisiológicos, por sus necesidades y por sus experiencias.

2.3 IMPORTANCIA DE LA MOTIVACIÓN

La motivación es algo semejante a un motor que impulsa el organismo de cada persona, por lo tanto es muy importante para el administrador ya que las organizaciones están compuestas por diversos elementos encontrándose en ellos el hombre, de igual forma éstas funcionan de acuerdo al comportamiento que tiene cada uno de sus miembros. Por eso es sumamente importante conocer los resortes que mueven a la acción humana; esto constituye un aspecto vital para el administrador ya que si conoce adecuadamente el funcionamiento de los miembros de su organización, podrá manejarlos a fin de que su empresa funcione más adecuadamente y los empleados se sientan más satisfechos.

¿Cómo podemos motivar?

Por lo regular es la pregunta que la mayoría de los administradores y supervisores se hacen a si mismos con mayor frecuencia; por desgracia, muchos de ellos no tienen un buen conocimiento sobre la actitud de la gente, tratan de presionar y obligar a los individuos para que trabajen. Esto parece la forma más fácil, rápida y breve, pero el dar ordenes y exigir a la gente no requiere pensamiento ni esfuerzo. Desafortunadamente este método no funciona muy bien, debido a la resistencia inherente de la gente a ser dominada.

En nuestra búsqueda actual por entender la motivación, lo que nos interesa es la aplicación eficaz y satisfactoria, pues tenemos que descubrir las necesidades de la gente y encontrar

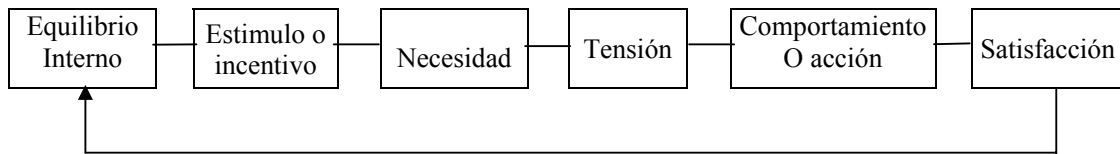
un mecanismo que las impulse a actuar, es decir, un medio para convertir esas necesidades en deseos, creatividad y acciones constructivas tanto para ellos como para la empresa.

2.4 CICLO MOTIVACIONAL

El ciclo motivacional empieza cuando surge una necesidad que origina el comportamiento. Cada vez que aparece una necesidad, ésta rompe el estado de equilibrio del organismo y produce un estado de tensión, insatisfacción, inconformismo y desequilibrio que lleva al empleado a desarrollar un comportamiento capaz de descargar la tensión, liberarlo de la inconformidad y del desequilibrio. Si el comportamiento es eficaz, el individuo satisficará la necesidad y descargará la tensión provocada por aquella.

Una vez satisfecha la necesidad, el organismo regresa a su estado de equilibrio anterior y a su manera de adaptación al ambiente. La siguiente figura muestra el esquema del ciclo motivacional.

Etapas del ciclo motivacional, que implica la satisfacción de una necesidad ⁴



En el ciclo motivacional descrito anteriormente, la necesidad será satisfecha, a medida que el ciclo se repite, el aprendizaje y la repetición (refuerzos) hacen que los comportamientos

⁴ Administración de Recursos Humanos. Idalberto Chiavenato. Mc Graw Hill. pp. 51

se vuelvan más eficaces en la satisfacción de ciertas necesidades. Una vez satisfecha la necesidad, deja de ser motivadora de comportamiento, puesto que ya no causa inconformidades.

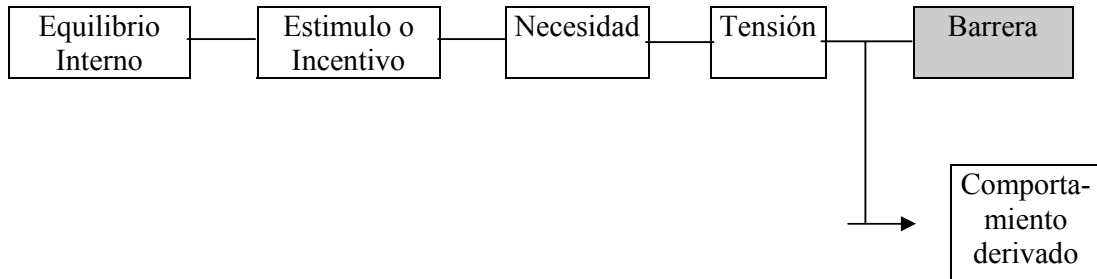
Algunas veces la necesidad no puede satisfacerse en el ciclo motivacional, y puede originar frustración, o en algunos casos, compensación (transferencia hacia otro objeto, persona o situación).

Cuando se presenta la frustración en el ciclo motivacional, la tensión que provoca el surgimiento de la necesidad encuentra una barrera u obstáculo que impide su liberación; al no hallar la salida normal, la tensión retenida en el organismo busca una vía indirecta de salida, bien sea mediante lo psicológico (agresividad, descontento, tensión emocional, apatía, indiferencia, etc.), o bien mediante lo fisiológico (tensión nerviosa, insomnio, repercusiones cardíacas o digestivas, etc.).

En otras ocasiones, aunque la necesidad no se satisfaga, tampoco existe frustración porque puede transferirse o compensarse. Esto ocurre cuando la satisfacción de otra necesidad logra reducir o calmar la intensidad de una necesidad que no puede satisfacerse.

La figura que sigue indica este comportamiento. Un ejemplo de compensación puede presentarse que en vez de un ascenso a un cargo superior, se obtenga un buen aumento de salario o un nuevo puesto de trabajo.

Ciclo motivacional con frustración o compensación.⁵



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

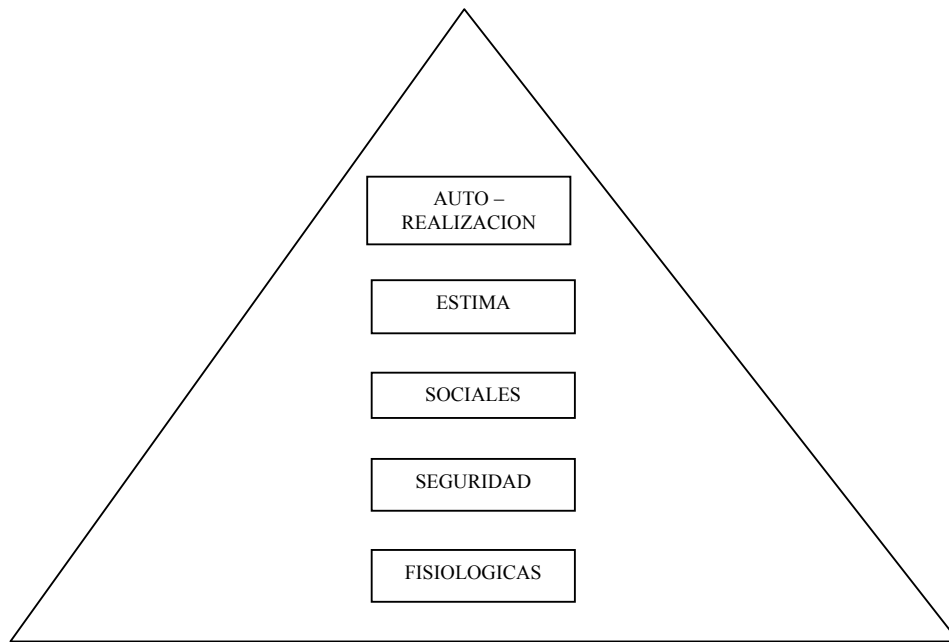
2.5 TEORÍAS MOTIVACIONALES

2.5.1 Teoría de Maslow

La premisa de Maslow es que los seres humanos organismos que desean y que están motivados para cumplir y satisfacer ciertas necesidades en sus vidas. Reconocía cinco necesidades humanas básicas en las personas que a continuación se presentan, estas están ordenadas por orden de importancia dentro de una pirámide que a continuación se muestra.⁶

⁵ Administración de Recursos Humanos. Idalberto Chiavenato. Mc Graw Hill. pp 52

⁶ Administración de Recursos Humanos / Fernando Arias Galicia / Trillas edición 1998



El primer nivel que es el de las necesidades fisiológicas que incluyen alimento, aire, agua, sueño, habitación y cualquiera que sea indispensable para sostener y preservar la vida. Estas son las necesidades más básicas, y la gente estará motivada para satisfacerlas primero mediante cualquier comportamiento que logre este fin. Una vez satisfechas, estas necesidades el comportamiento de las personas deja de operar como principal motivador.

En segundo nivel están ubicadas las necesidades de seguridad, que consisten en la necesidad de ropa, vivienda y de un ambiente con un patrón predecible tal como seguridad en el trabajo, pensión y seguro. La gente esta motivada a satisfacer estas necesidades solo cuando las necesidades fisiológicas están satisfechas en su mayoría.

En tercer nivel se encuentran las necesidades de amor o sociales que incluye la necesidad de ser querido por los demás, ser un miembro deseado y de pertenecer a un grupo distinto al familiar. Crear relaciones significativas en el trabajo, llegar a ser un miembro de buena posición social, ser reconocido y destacar dentro de un grupo social o laboral, estas son las

características que una persona espera para satisfacer estas necesidades en la vida. Algunas personas en lo general adolescentes recurren a unirse a sociedades fraternas, grupos políticos estudiantiles y a otras organizaciones para satisfacer esta necesidad de involucrarse socialmente y ser aceptado por otros. También visten, hablan y actúan para ganarse la aceptación.

Las necesidades de estimación del cuarto nivel de Maslow incluye la necesidad de respeto propio, la sensación de logro y reconocimiento de parte de otros. El deseo de posición social y prestigio; es un aspecto importante de la necesidad de estimación. La satisfacción de la necesidad de estimación propia conduce a sentimientos de confianza en si mismo, valor, fuerza, capacidad y educación, de ser útil y necesario en el mundo. En nuestra sociedad, los ingresos que percibe una persona si tiene casa propia, automóviles, ropa de marca, así como también realizaciones educativas y una carrera son símbolos de éxito que satisfacen la necesidad de estimación.

Y por último en el quinto nivel se encuentra la máxima satisfacción que una persona puede tener que es la de autorrealización; es esta última etapa de la pirámide de Maslow las personas buscan convertirse cada vez en alguien mas de lo que son y el llegar a la meta de lo que se cree ser capaz en el futuro; en esta etapa se encuentran las satisfacciones mas elevadas, las cuales se hallan en la cima de la jerarquía a través de la satisfacción personal las personas le encuentran un sentido a la vida mediante el desarrollo de su potencial en una actividad.

2.5.2 Teoría "X" y "Y"

En 1957, Douglas McGregor presento un argumento convincente en el sentido de que la mayoría de las acciones gerenciales fluyen directamente de cualquier teoría sobre el comportamiento humano que apoyen los gerentes. La idea es que la filosofía gerencial controla la práctica, es decir; las actividades del personal, la toma de decisiones, las prácticas de operación e incluso el diseño organizacional de la gerencia, que se deriva en base a suposiciones sobre el comportamiento humano. Éstas podrían ser implícitas, y no explícitas, pero se les puede inferir si se observan los tipos de acciones que adopten los gerentes.

La teoría “X” es un conjunto tradicional de suposiciones sobre las personas:

1. A las personas por lo general les disgusta el trabajo, son perezosas y si es posible trataran de evitarlo.
2. Se involucran en diversas restricciones del trabajo, tienen poca ambición y evitaran al máximo la responsabilidad.
3. Son relativamente centradas en si, indiferentes a las necesidades organizacionales y resistentes al cambio.
4. Debido a la pereza y disgusto por el trabajo, la gente debe ser vigilada, amenazada y estrechamente dirigida y controlada (administrada) para asegurar un mínimo de desempeño.
5. La mayoría de las personas son pasivas, aceptan pocos riesgos y en consecuencia, prefieren la seguridad en el trabajo, a cualquier otro elemento en su vida laboral.

La teoría “Y” comprende un enfoque más humano y de apoyo hacia la administración de las personas:

1. Las personas no rehuyen al trabajo; pues les agrada hacerlo. El trabajo es tan natural como dormir, comer y jugar.
2. Dado el ambiente adecuado, las personas buscarán responsabilidades y serán muy creativas en su trabajo.
3. Cuando los objetivos organizacionales son congruentes con los objetivos personales, las personas estarán altamente motivadas para trabajar y ejercer auto dirección y control.
4. La forma como se comprometen las personas a los objetivos organizacionales, está en función de las recompensas que reciben para su realización.

La conclusión que se le puede dar a esta teoría es que los directivos de cada empresa reaccionan diferente a cada uno de sus trabajadores, es decir el trato que les dan es de acuerdo al concepto que se tenga de cada uno de ellos.

2.5.3 Teoría de Herzberg

La teoría de Frederick Herzberg consta de dos factores *motivación – higiene* esta teoría es una de las más populares sobre la motivación dentro del mundo comercial hoy en día.

Herzberg formuló su teoría basándose en interrogatorios que hizo a cientos de contadores, ingenieros y demás personal administrativo, de esta forma es como se logra entender mas a fondo el papel que juega la motivación dentro de las organizaciones.

La investigación de Herzberg lo hizo catalogar varias necesidades que tienen los individuos en dos grupos:

1.- Factores de Higiene; a lo que llamo “di satisfactores”.

2.- Factores de Motivación; a lo que llamo “satisfactores”.

Los factores de higiene son llamados satisfactores ya que cuando se encuentran presentes en alguna situación de trabajo, el trabajador se siente satisfecho y cómodo, sin embargo, cuando estos no están presentes o son retirados crea gran insatisfacción entre el mismo personal; un ejemplo de ello, es cuando hay un salario bajo, mala supervisión o simplemente el lugar donde se labora es peligroso o incomodo.

Sin embargo los factores de motivación requieren la oportunidad de satisfacer la necesidad de los empleados de autonomía, competencia y logro. Aquí es donde entran en juego los factores motivacionales; estos factores son los aspectos de la tarea o del trabajo en si, es decir; incluyen reto, oportunidad para el avance personal y retroalimentación del desempeño. Es decir 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 es reflejado en el desempeño del mismo.

Ejemplo de la teoría de Herzberg⁷:

TEORIA DE MOTIVACION DE
FREDERICK HERZBERG

MOTIVADORES

FACTORES DE HIGIENE

LOGROS

SUPERVISIÓN

RECONOCIMIENTO

POLITICAS DE LA

⁷ Administración de Recursos Humanos / Fernando Arias Galicia / Trillas edición 1998 pp.

	COMPAÑÍA
EL TRABAJO EN SI	RELACIONES CON EL SUPERVISOR
RESPONSABILIDAD	CONDICIONES DEL TRABAJO
ASCENSOS	SUELDOS
CRECIMIENTO	RELACIONES CON SUS COMPAÑEROS
PROGRESO	VIDA PERSONAL
	STATUS
	SEGURIDAD

2.5.4 Teoría de McClelland

A diferencia de los demás McClelland no desarrolla ningún sistema de necesidades cerrado, sino que investiga una serie de necesidades singulares, importantes para la dirección de empresas como son las necesidades de:

Logro, poder y de pertenencia.

1. *La necesidad de logro:* Se describe como una orientación a magnitudes de calidad que consisten en que el individuo se posiciona frente a las mismas percibiendo una situación de competencia y considerando su realización.
2. *La necesidad de poder:* Esta necesidad se describe como la búsqueda de “encontrarse fuerte en primer lugar, y en segundo lugar, comportarse con pleno poder”. Aquí es donde surge la búsqueda de tener influencia sobre otros.

3. *La necesidad de pertenencia:* Aparece como la búsqueda de las relaciones humanas amistosas, basadas en una vinculación con otros, un intercambio de sentimientos de afecto y una integración en la comunidad.

Llegamos a la conclusión de que no solo se ocupa de un capital y una infraestructura para que una empresa se pueda llamar como tal, pues sin la colaboración del recurso tan importante como lo es el capital humano no sería posible el funcionamiento de la misma es por eso que es de suma importancia el analizar las diversas teorías motivacionales pues de esta manera podremos identificar cuáles son nuestras necesidades y así mismo darles soluciones.

Otro punto importante que se tocó en este capítulo, fue los diversos ciclos motivacionales, pues de esta manera es más fácil comprender al personal de tu empresa, pues sabrás en qué etapa se encuentran debido a su comportamiento y así poder dar soluciones a tiempo. Una vez analizada la empresa y el personal que la conforma es de suma importancia analizar si la productividad que brinda la misma es la adecuada debido al giro y rubro que esta enfocada. En el siguiente capítulo veremos a detalle el tema de la productividad, a lo cual se hace hincapié en los factores que la pueden afectar a lo cual será más fácil poder dar una solución si se conocen.

CAPÍTULO III

PRODUCTIVIDAD

En este capítulo se hará mención de lo que es la productividad, objetivos, los factores que la afectan, así como también se mencionaran técnicas de cómo impulsar al empleado para que pueda brindar a la empresa una mayor productividad por medio de la motivación que es el tema principal de esta tesis. También se hará mención de los problemas a los que se enfrentan y cuales serian las causas para que la productividad no sea la esperada en una organización.

3.1 CONCEPTO DE PRODUCTIVIDAD

Antes de entrar de lleno a lo que es la productividad, es necesario mencionar los elementos que la integran. Por ser un concepto que implica la relación que existe entre el volumen de producción alcanzado y los recursos empleados para lograrlo, se dice que la producción es la cantidad de unidades o de servicios que, en un periodo determinado, la organización puede poner a disposición del mercado al que esta dirigido, y por otra parte, al hablar de recursos, hacemos referencia a la materia prima, mano de obra y a los gastos directos e indirectos, fijos o variables que se realizan para alcanzar la producción,

En términos generales, se considera como productividad a la relación que hay entre los resultados y los recursos empleados:

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Resultados}}{\text{Recursos}}$$

La productividad puede emplearse como medida de eficiencia para ejecutivos, y en todos aquellos puestos en que los resultados dependen del aprovechamiento idóneo de los recursos. Hay muchos recursos que no pueden medirse fácilmente (motivación), por lo que generalmente se incluyen solo los recursos materiales para calcular la productividad. Sin embargo, si se atiende al principio físico de que la materia no se crea ni se destruye, solo se transforma, es claro que la productividad se debe a los Recursos Humanos y a la coordinación.¹

Otro concepto de productividad sería que es la proporción entre los insumos (estímulos) que puso en juego para lograr ciertos objetivos y los resultados (respuestas) que obtuvo. Los insumos o estímulos de un sistema pueden ser muchos tipos, por ejemplo; al hablar de las organizaciones puede citarse, entre otros, las siguientes aportaciones: económicas, materia prima, conocimientos, habilidades y experiencias de sus miembros, energía eléctrica para mover las maquinas etc.²

La productividad es afectada por varios factores como la cantidad y la complejidad técnica en los equipos o bienes, la calidad y la disponibilidad de las materias primas, el volumen de las operaciones, la habilidad, la motivación y las actitudes de los empleados.

¿Por qué debemos preocuparnos?

Por que el retraso en el crecimiento de la productividad amenaza el éxito de nuestra empresa, por lo tanto también nuestro nivel de vida y bienestar.

A continuación menciono tres formas de amenaza:

¹ Administración de Recursos Humanos / Fernando Arias Galicia / Trillas edición 1998 pp. 332

² Administración de Recursos Humanos / Fernando Arias Galicia / Trillas edición 1998 pp. 21

- *Ingreso Real*: el crecimiento en el ingreso real depende de la producción de más bienes y la prestación de más servicios, dados los recursos disponibles. Después de todo no podemos consumir mas de lo que producimos, a no ser que queramos acabar con nuestros ahorros y descapitalizarnos. Una productividad incrementada significa, más bienes y servicios disponibles para el consumo (y por lo tanto un nivel de vida más elevado) y/o un capital mayor a través de mayores ahorros.
- *Competencia Nacional*: en los mercados competitivos, en donde los precios reflejan los costos, la escasez y el valor de las cosas, la productividad se traslada a los empleados. Si el país falla en aumentar su productividad tan rápidamente como otros países, los bienes producidos en la nación se volverán cada vez más competitivos. Por lo tanto si no podemos vender, no podemos emplear; la pérdida o baja productividad en una empresa significa la pérdida de empleos.
- *Calidad de Vida*: la productividad incrementada proporcionara los medios para una mejor calidad de vida. El crecimiento de la productividad crea el medio para financiar los programas sociales, para mejorar la educación, para proteger a empleados, consumidores y el medio ambiente en otras palabras para elevar la calidad de vida.

3.2 OBJETIVOS DE LA PRODUCTIVIDAD

La eficiencia en el trabajo y la productividad son motivos de preocupación constante entre los administradores, es por ello que la especialización, la división del mismo, la capacidad

y el desarrollo de los recursos humanos, se buscan constantemente mediante objetivos; sin embargo, para llegar a una autentica división de funciones y a una mayor productividad, se requiere empezar con un estado analítico del trabajo a nivel de los puestos que componen la organización.

Un departamento de productividad puede perseguir los siguientes objetivos:

1. *Investigar Oportunidades:* el departamento de productividad puede realizar un diagnostico sistemático, amplio y basado en una teoría de las características laborales e individuales; de esta manera se puede identificar las fuerzas y las debilidades del individuo, para así llegar a la planificación, instrumentación y evaluación de los mismos.
2. *Diseminar Información:* el departamento de productividad proporcionara información e ideas acerca de cómo hacerlo. Con este fin puede aplicarse un boletín de productividad y establecerse un consejo de coordinadores, compuesta por representantes de diversas unidades de la organización. Reuniéndose periódicamente para intercambiar información e ideas, los miembros pueden informar sus propias experiencias en actividades de mejoramiento de la productividad; y de esta manera rescatar la información mas valiosa que vaya surgiendo.
3. *Coordinar Esfuerzos:* el departamento de productividad, puede ayudar a organizar los esfuerzos, sirviendo en esencia, como un agente de proyecto responsable de la coordinación. La capacidad para introducir esfuerzos de innovación, puede elevarse para el mejoramiento de la productividad.

4. *Asegurar el reconocimiento de las ganancias:* el departamento de productividad, puede dar publicidad a los resultados de los programas de mejoramiento de la misma. Los éxitos departamentales pueden vincularse a reforzadores tangibles y al reconocimiento social.

5. *Compilar Datos de Productividad:* Puede generarse un informe que reúna todos los esfuerzos logrados de diversos departamentos. Este informe debe distribuirse ampliamente, desde los altos ejecutivos hasta los encargados de cada departamento.

6. *Estimular la conciencia de productividad:* puede ser catalizador para hacer que la gente piense e inicie acciones para mejorar la productividad. La necesidad del mejoramiento de la misma debe ser parte del proceso de la toma de decisiones de todos los niveles de la organización.³

3.3 FACTORES QUE AFECTAN LA PRODUCTIVIDAD

Dentro de la empresa existen factores muy importantes que afectan el logro de la productividad, los cuales se agrupan en cuatro categorías:

1. Inversión
2. Investigación y Desarrollo
3. Reglamentación Gubernamental
4. Mano de Obra

³ Administración de la Productividad de las Organizaciones./ Richard E. Kopelman / Mc Graw Hill

Inversión

Las inversiones tienen un efecto importante en lo que es la productividad de una empresa, así como también en todos los sectores de actividades de un país.

En la empresa, las inversiones hechas en equipos y maquinaria están en función de las necesidades del mercado; si la inversión no hace esta consideración, la productividad se vera afectada y contribuirá directamente al aumento de los costos de producción.

Gracias a la elección de las inversiones, este fenómeno del crecimiento de la productividad, tiene consecuencias económicas importantes en la calidad de vida.

Investigación y Desarrollo

Hay dos cosas que participan de manera decisiva en el desarrollo de los países y el crecimiento de su productividad: la ciencia y la tecnología.

En una empresa, la investigación y el desarrollo que llevan ya sea interno o externo, contribuyen en varias formas al crecimiento de la productividad por ejemplo:

- El que una empresa cuente con desarrollo de nuevos procedimientos y equipos permite producir más rápidamente y con menos mano de obra por unidad.
- Si se hace modificación y perfeccionamiento de los procedimientos y equipos, permite reducir los reinicios y las detenciones de la fabricación, las cuales provocan perdida de tiempo y desperdicio de materiales.

La inversión depende en gran parte de la investigación y el desarrollo, porque gracias a ellos, es como la nueva tecnología es accesible para la empresa.

Reglamentación Gubernamental

Durante la década anterior, el número de leyes y reglamentos aumentó en la mayoría de los países industrializados para todos los sectores económicos, desencadenando con ello gastos adicionales que afectaron directamente la productividad de las empresas.

Posteriormente en estos tiempos las nuevas leyes y reglamentos que respectan a calidad, seguridad e higiene de las empresas industriales han desencadenado inversiones importantes en la modernización de los sistemas de control y de seguridad; provocando así más gastos extras a las empresas.

Mano de Obra

La productividad de la empresa depende principalmente de este factor, puesto que es con la mano de obra como empieza la investigación y desarrollo, y es en función de su desempeño como se mide la productividad; el ser humano ha dado su carácter emotivo, a veces caprichoso, pero éste influye directamente en la productividad de la empresa.

Los elementos que afectan la productividad de la mano de obra pueden clasificarse en dos grupos:

1. Elementos Ajenos a la Empresa
2. Elementos Propios de la Empresa

3.3.1 Elementos Ajenos a la Empresa

Medio Familiar: La personalidad del individuo, sus hábitos y sus problemas familiares afectan su desempeño y consecuentemente su productividad; el alcoholismo y la drogadicción son causas que provocan el ausentismo y sus jornadas de trabajo son improductivas; las enfermedades y los fallecimientos son puntos clave que afectan la productividad del empleado.

Medio social: Las disposiciones fiscales locales, los transportes públicos y los servicios municipales, pueden crear medios ambientes comunitarios propicios o no para la productividad, y contribuir a los costos de la mano de obra; una reforma fiscal municipal que reduzca el impuesto predial, puede producir una satisfacción que favorezca la productividad de los ciudadanos. Las guarderías subsidiadas permiten a las parejas que tienen hijos aumentar sus ingresos y elaborar proyectos familiares que estimulen su productividad.

3.3.2 Elementos propios de la empresa

Condiciones físicas de trabajo: Si el empleado tiene las herramientas adecuadas y goza de condiciones favorables, por lo general es una persona productiva. Es por eso que las condiciones de trabajo en que este se encuentre sean las adecuadas, para que éste pueda laborar bien.

Imagen de la empresa: Si el empleado trabaja para una empresa que tiene cierto prestigio, frecuentemente se sentirá orgullosos de trabajar en ella, lo cual es una herramienta para que este sea mas productivo; si el prestigio de la empresa es debido a la calidad del producto que ofrece, el empleado buscara tener esa calidad en su desempeño laboral, o bien en los productos o servicios que realice.

Políticas de la Empresa: Es sumamente importante que las políticas que se establezcan en la empresa, estimulen el animo de las personas que trabajan en ella, de esta manera el personal se sentirá cómodo; participara en el desarrollo de la misma y contribuirá voluntariamente al aumento de la productividad.

La productividad de un proceso puede medirse comparando el resultado alcanzado con los recursos utilizados para ello; ésta puede incrementarse si se toma en cuenta lo siguiente:

- Que el producto sea mayor con el mismo costo.
- Que el producto sea igual a un costo mas bajo.
- Ir incrementando el producto al mismo tiempo que se disminuyen los costos.

Cuantitativamente. Se debe conocer cual es el punto de partida; es decir, la cifra base que servirá para determinar si se mejora o no en cuanto a productividad. Debe saber bien cuales son las metas que se pretenden alcanzar y algo sumamente importante se debe estar informado de cual va siendo el avance hacia dichas metas.

Cualitativamente. Debido a que los aumentos de la productividad no deben afectar a la calidad de los productos, el trabajador debe conocer los parámetros de calidad que se

requieran para lograr los resultados que se pretenden alcanzar, aunque también es necesario manejar los sistemas de mejoramiento continuo en cuestión de la calidad.⁴

Factores Duros y Factores Blandos

En la empresa hay factores externos que limitan su competitividad y su productividad.

Los factores externos se consideran **Duros** ya que no pueden ser objeto de modificación por la empresa por ejemplo: los recursos naturales y humanos con que cuenta un país; la administración pública; la legislación; la infraestructura (carreteras, portuaria, etc.) Incluso la corrupción y las prácticas sindicales.

También hay factores internos que intervienen en el incremento de la productividad y se subdividen en “duros y blandos”. Los factores duros requieren de fuertes inversiones; como ejemplos tenemos; el cambiar la máquina, el equipo y la planta de la empresa. Otro factor que requiere grandes inversiones es la tecnología, aunque a veces viene como parte en la inversión en maquinaria y equipo; sin embargo, muchas ocasiones hay que comprar las patentes, o bien, generar la tecnología que haga competitiva a la organización. Para esto último, se requiere contar con investigaciones de alto nivel y laboratorios de desarrollo, lo que también implica inversiones muy grandes.

Entre los factores que se denominan **Blandos** están: el personal de la organización, los métodos de trabajo, organización y sistemas, así como estilos de dirección; que si bien requieren recursos, son más fáciles de mejorar y de incrementar su productividad.

⁴ Introducción a la Administración / Un enfoque teórico práctico / Sergio Hernández y Rodríguez / Mc Graw Hill. Pp. 352

Por otra parte, la productividad puede medirse en relación con el total de insumos usados, o bien, se puede medir en relación con algún insumo en particular. Así puede hablarse de:

- Productividad de los materiales
- Productividad de las maquinas
- Productividad de la mano de obra⁵

Productividad de los materiales: Si un proceso textil utiliza un hilo mas resistente y aumenta su rendimiento por periodo en comparación con el rendimiento que se tiene al utilizar un hilo de menor resistencia, al reducir un 10% las interrupciones del proceso, se puede decir que utilizando el material de mayor calidad incrementara la productividad del proceso en un 10%.

Productividad de las maquinas: Si una maquina producía 100 piezas por cada día de trabajo y aumenta su productividad a 120 piezas en el mismo tiempo, gracias al ejemplo de mejores rendimientos de corte, la productividad de esa maquina se habrá incrementado en un 20%.

Productividad de la mano de obra: Si un alfarero producía 30 platos por hora y al adoptar métodos de trabajo mas perfeccionados logra producir 40 platos en el mismo tiempo establecido, su productividad habrá aumentado un 33.33%.⁶

⁵ Introducción a la Administración / Un enfoque teórico practico / Sergio Hernández y Rodríguez / Mc Graw Hill. Pp. 353

⁶ Introducción a la Administración / Un enfoque teórico practico / Sergio Hernández y Rodríguez / Mc Graw Hill. pp. 353

3.4 COMO IMPULSAR AL EMPLEADO PARA LOGRAR LA PRODUCTIVIDAD

De lo que se trata es de convertir el trabajo en un fin, sin embargo; resulta evidente que para la mayoría de las personas el trabajo, no es si no un método para lograr otras cosas. Sin negar que en algunas circunstancias, el trabajo en si mismo puede ser gratificante, no podemos pensar que todo el mundo va a considerarlo un fin mismo, por el contrario, debemos conocer cuales son los objetivos de las personas que pueden ser logrados a través de un medio de trabajo.

Por otro lado se habla de que un trabajador “contento” produce mas y mejor. Es muy común caer en el error de que un elemento motivado produce más. A fin de cuentas muchas personas se interesan por motivar a sus trabajadores con el fin de lograr mayores niveles de producción, pues la motivación es uno de los muchos elementos que cuentan con el proceso productivo.

El individuo por lo general desarrolla un esfuerzo, es decir manifiesta una conducta, por lo que si éste contribuye a alcanzar los objetivos de la organización, el trabajador recibirá intensivos que pueden ser: ascensos, premios en efectivo, felicitaciones etc.; así también si no contribuye en estos, o simplemente no colabora con la organización obtendrá sanciones como: suspensión temporal, carencia de ascensos, o carencia de bonificaciones en efectivo; tanto los premio como los castigos que se le otorguen al trabajador, van a influir de manera directa en la motivación del mismo.

La organización emplea estos medios de recompensa o sanción para tratar de influir sobre la conducta de sus miembros, es por eso que trata de que se aprendan cuales son los tipos

d actuación adecuados dentro de la organización con el fin de desterrar a las personas inoperantes. En conclusión para que para que sean efectivos los incentivos otorgados al trabajador, deben resultar atractivos para los miembros de la organización; es decir, deben estar constituidos de manera que sirvan a estos para lograr sus objetivos personales.

3.4.1 El Pago de la Productividad o Eficacia

Los sistemas de remuneración por rendimiento (incentivos económicos) tienen en cuenta la eficacia con la que el individuo trabaja, es decir; la cantidad de piezas que produce un trabajador por unidad de tiempo o el que emplea para hacer determinada unidad de trabajo.

Para el establecimiento de normas que permitan en forma practica y objetiva el ultimo aspecto de la composición del salario, se han desarrollado desde hace medio siglo una serie de técnicas que la Oficina Internacional de trabajo ha denominado “remuneración por rendimiento”, pretendiendo llevar a cabo al trabajador a participar en los resultados de productividad y en las ganancias que esto supone, sin que tal caso signifique la posibilidad de pronunciarse a favor o en contra de estos sistemas y la recomendación de una de ellos en particular, quedando su elección determinada por las características de la organización en particular, la naturaleza del trabajo que se desempeña y la opinión de las partes interesada. Tampoco se desconoce que hay quien estima criticables algunos de dichos sistemas y a otros les parece inconveniente. Algunas personas consideran que es mejor propugnar la ejecución del trabajo a un ritmo relativamente moderado acompañada por la igualdad de la remuneración, en virtud de que las personas menos hábiles tienen menor oportunidad de aumentar sus ingresos.⁷

⁷ Administración de Recursos Humanos / Fernando Arias Galicia / Trillas

Elementos Básicos para el Mejoramiento de la Productividad

Existen cuatro elementos básicos sin cuya presencia resulta difícil considerar que la productividad pueda elevarse; ya que el proceso para lograrlo no se basa exclusivamente en las buenas intenciones de los miembros de una organización. Se requiere de esfuerzos y de la participación activa de todos los involucrados en llevar a cabo esta mejora. Estos elementos que a continuación se mencionan, sirven de fuerza motriz para impulsar y llevar a cabo mejoras en la productividad.

- Que la gente quiera lograrlo
- Que la gente tenga con que lograrlo
- Que la gente sepa como lograrlo
- Que la gente sepa que tienen que lograrlo

Que la gente quiera lograrlo: una de las mayores dificultades con que se tropieza para obtener la cooperación activa de los trabajadores al incremento de la productividad, es el temor de que tal incremento conduzca al desempleo; es decir, que sus propios esfuerzos los lleven a quedar sin empleo.

El incentivo económico es un elemento importante, sobre todo ahora que hay un salario castigado para el trabajador. Sin embargo para lograr incrementos en la productividad, es vital la participación del trabajador, ya que tanto la calidad como la productividad son deportes que se juegan en equipo y sin su participación no se logran; por desgracia en nuestra cultura organizacional esto no se practica y aun se le tiene pavor.

Que la gente tenga con que lograrlo: para que el trabajador tenga con que lograr mayor productividad también se requiere que cuente con el equipo industrial adecuado. La maquina obsoleta puede ser un obstáculo para mejorar la productividad. Los equipos industriales en mal estado serán impedimento para la elevación de la productividad pues dificultan el desarrollo eficiente de las tareas.

También se debe considerar las instalaciones, pues un mal diseño de éstas las hará poco funcionales y, por tanto, inadecuadas para los procesos de trabajo. Otro factor importante es la tecnología de los procesos, pues facilitan o dificultan el trabajo. Si una empresa mantiene una tecnología atrasada, es decir, no se preocupa por su desarrollo tecnológico, seguramente su productividad tendera a disminuir conforme su tecnología siga volviéndose obsoleta. Cabe señalar que el termino tecnología no se refiere exclusivamente a los equipos industriales, si no también al conjunto de conocimientos aplicados en los procesos de producción de bienes o servicios.

Se trata de que el trabajador se desarrolle con los elementos administrativos, humanos y materiales necesarios, y que además sean los adecuados.

Por su parte, los trabajadores deberán también cambiar su enfoque del trabajo, así como también estar dispuestos a aprender nuevas habilidades y a incorporar éstas a sus tareas. Las organizaciones tienen que verse como sistemas formados por cadenas de calidad, especialmente sus miembros deben ser los primeros en comprenderlas en tal forma.

Que la gente sepa como lograrlo: todo miembro de la organización debe saber como obtener mejores resultados de sus tareas. El papel que juegan las técnicas del mejoramiento continuo de la calidad y de la productividad es vital. Ejemplo de dichas técnicas lo constituyen las siete herramientas de la calidad que capacitan a los trabajadores, incluso del más bajo nivel jerárquico, esto para enfrentar y resolver problemas que se les presenten en su trabajo cotidiano.⁸

3.5 FORMA EN LA QUE INFLUYE LA MOTIVACIÓN PARA LOGRAR LA PRODUCTIVIDAD

La relación entre ambas sería menos complicada si la productividad fuera una función de la habilidad sola, ya que la producción de los empleados variaría directamente con el aumento de su habilidad. Pero, debido a la libertad de elección de los empleados para desempeñarse con efectividad, en absoluto la motivación real de los empleados también esta relacionado con el tipo y el grado de motivación que brinda la organización.

El nivel de desempeño de las personas continuará siendo bajo, cuando existe una fuente de motivación negativa o una positiva débil, sin que importen los cambios en habilidad.

3.5.1 Problemas de la Productividad

La productividad implica que, a su vez, es un paso esencial del proceso de control. Aunque existe la necesidad de mejorar la productividad, no ocurre lo mismo sobre las causas

⁸ Introducción a la Administración / Un enfoque teórico practico / Sergio Hernández y Rodríguez / Mc Graw Hill. pp. 354

fundamentales del problema y que hacer al respecto. Se dice que la culpa es de varios factores; algunas personas lo atribuyen a la mayor proporción de trabajadores menos calificados con relación a la fuerza laboral total, mientras que otros no comparten esta opinión. Hay quienes consideran que el principal culpable es la reducción de la investigación y la insistencia de resultados inmediatos. Otra razón que se menciona es la creciente riqueza de las personas, lo cual disminuye su ambición. Así como otros creen que es la descomposición de la estructura familiar, las actitudes de los trabajadores, las políticas y regulaciones del gobierno.

Por lo tanto, resulta evidente que el mejoramiento en la productividad se obtiene mediante las buenas prácticas de administración. Son varias las técnicas empleadas en muchas clases de planeación y control que resultan especialmente útiles en la administración de operaciones. Esto es comprensible puesto que la mayor parte de las técnicas especiales que se han desarrollado se basan en modelos matemáticos y en el uso de información cuantitativa.

3.5.2 Simplificación del Trabajo

Los métodos de trabajo también se pueden mejorar mediante la simplificación de tareas, que consiste en obtener la participación de los empleados para simplificar su trabajo. Se llevan a cabo sesiones de capacitación para enseñar los conceptos y los principios de técnicas que se están empleando dentro de la organización.⁹

⁹ Administración una Perspectiva Global / Harold Koontz – Heinz Wehrich / Mc Graw Hill / pp. 726

3.5.3 Círculos de Calidad

Los círculos de control de calidad, o simplemente círculos de calidad, son grupos de personas de la misma área organizacional que se reúnen periódicamente para solucionar problemas que experimentan en su trabajo. Se capacita a los miembros para solucionar problemas, aplicar el control de calidad estadístico de la misma y trabajar en grupo. Por lo general, cada grupo normalmente consta de seis o doce miembros, se le asigna un facilitador. Los círculos de calidad pueden reunirse cuatro horas al mes; aunque dichos miembros pueden ser objeto de reconocimiento público, por lo general no reciben recompensas monetarias.¹⁰

En resumen, la productividad y la preocupación por medirla, continuara siendo un reto para los administradores que operan en un mercado global cada vez más competitivo. Se espera que los sistemas de administración de operación incrementen su productividad mediante la aplicación de la investigación de operaciones, así como también otras herramientas como la tecnología de la información.

La productividad es una preocupación constante, pues implica medición, que es un paso esencial en el proceso de control. La medición de la productividad de los trabajadores manuales por lo general es mas fácil que la de los trabajadores de conocimientos, como sucede también en el caso de los administradores. Sin embargo, la productividad administrativa, es muy importante, en particular para las organizaciones que operan en un ambiente competitivo.

¹⁰ Administración una Perspectiva Global / Harold Koontz – Heinz Weihrich / Mc Graw Hill / pp. 726

La administración de la producción se refiere a aquellas actividades necesarias para fabricar productos; también puede incluir compras, almacenes, transportación y otras operaciones. La administración de operaciones tiene un significado similar, pues se refiere a las actividades necesarias para producir y entregar tanto un servicio como un producto físico.

El modelo de sistemas de administración de operaciones muestra los insumos, el proceso de transformación, los productos y el sistema de retroalimentación. Ya que diversas herramientas y técnicas hacen más productivas las operaciones. El control requiere de un sistema de información que con frecuencia esta respaldado por computadoras.

Entre las diversas herramientas para la planeación y el control de las operaciones se encuentran la investigación de operaciones, que es la aplicación de métodos científicos para el resultado de alternativas en una situación problemática, para una base cuantitativa con la cual llegará la mejor solución.

3.6 LA BÚSQUEDA DE LA PRODUCTIVIDAD

La diferencia entre el jugador profesional de golf que gana 510,000 dólares al año y el que gana 190,000 dólares en promedio, menos de un golpe por cada 18 hoyos jugados. A pesar de que el registro del mejor golfista solo es 1.3% menor, sus ingresos son 2.5 veces mas altos.¹¹

¹¹ Productividad, la solución a los problemas de la empresas / David Bain / Mc Graw Hill / pp. 189

Ese concepto da un margen pequeño, pero proporciona una recompensa mayor a cambio de una pequeña ventaja, es aplicable a la mayor parte de las áreas del comportamiento humano.

Y si esto ocurre con los individuos, lo mismo ocurre con las organizaciones, dos organizaciones pueden caracterizarse por contar, por lo general, con una alta motivación entre su personal y con un ambiente operativo que va encaminado a mejorar el crecimiento y la productividad; sin embargo, mientras una de ellas logra muy buenos resultados, la otra logra resultados extraordinarios. La diferencia que existe entre estas dos, casi siempre es consecuencia de una disposición para ir mas allá, buscar la productividad, lo cual da la impresión de que tenemos que inyectar a los empleados las ganas de que la organización debe de ser una organización de más éxito. Ya que cuando hay disposición por parte de los empleados de ir más allá y buscar la productividad todos los sistemas se encuentran funcionales y el infinito es el límite. Es esencial tener bien establecidos los requisitos que nos van a llevar a un alto nivel de motivación entre el personal que labora en la empresa, así como también en un ambiente operativo el cual nos lleve a un crecimiento en la productividad.

Es importante saber que es necesario primero motivar a los empleados y encaminarlos hacia las metas para que ellos se puedan dar cuenta de que los intentos por desarrollarlas, son un medio que puede ayudarles a lograr las metas personales y las de la organización. Son muchas las acciones que un directivo puede hacer para provocar una disposición para el crecimiento de la productividad.

Hay cuatro áreas en las cuales hay que concentrar los esfuerzos para que de esta forma podamos llegar a las metas establecidas:

1. Participación en el Gran Diseño.
2. En Busca de la Excelencia
3. Reiteración de lo Positivo.
4. Gestación de un Espíritu Positivo.

Participación en el Gran Diseño: Es importante que todo el personal este consciente de la finalidad de la empresa, esto no implica divulgar información confidencial, significa ser francos y sinceros con el personal en todo lo que se refiera a las aspiraciones de la alta dirección, con respecto de la empresa y a su plan general y así poder llevar a cabo tales aspiraciones.

De lo contrario el personal que labora en la empresas no se sentirá participe del secreto lo cual provocara que se sientan fuera del equipo de trabajo, dado que las decisiones que se toman siempre salen a flote y los empleados terminan enterándose de ellas por una fuente externa.

Compartir el gran diseño con el personal produce un doble efecto positivo sobre la organización. No solo aumenta la sensación de pertenencia y motivación por lograr las metas organizacionales, si no que elimina ese vacío informativo que los rumores negativos requieren para poder florecer y generar esos temores de inseguridad a todo lo largo y ancho de la organización.

En conclusión el compartir el proyecto que se planea hacer con el personal de la empresa, incrementa su motivación y su compromiso por lograr las metas organizacionales, y al mismo tiempo elimina los rumores y el desperdicio de energía producido por la inseguridad.

En Busca de la Excelencia: Cuando se dice que se quiere ir más allá y buscar la productividad, se habla de una anticipación positiva prevaleciente, es decir una sensación de que el mañana será mejor para todos los asociados de la organización. Para que los beneficios previstos por realizarse entre los dirigentes de la organización puedan llevarse a cabo, debe existir un constante empeño por alcanzar la excelencia, es decir tener una actitud de mente abierta en lo referente a la creatividad y al cambio dentro de la organización. Ya que para que los resultados sigan mejorando, las condiciones también deben seguir cambiando, pues la flexibilidad y apertura de mente de los empleados respecto del cambio, están en función del ambiente creado por los directivos.

A continuación presento una lista de cómo se puede crear un buen ambiente de trabajo el cual nos llevara a sacar provecho del potencial creativo del personal y a reducir su resistencia al cambio.

- Otorgar un alto valor a las ideas que den los empleados.
- Mantener una política de apertura (flexibilidad y voluntad por parte de los directivos para aceptar nuevas ideas).
- Destacar las áreas de mayor reto en la empresa.
- Ayudar a los empleados a desarrollar las ideas que quieren aportar.
- Recompensar a los empleados que presentan ideas exitosas y alentar a los que tienen menos éxito.

- Recaltar los beneficios que se obtendrán con las ideas aportadas.
- Disminuir la oposición del cambio (las cuales se pueden dar por razones económicas; que puede ser que los empleados teman reunirse a este tipo de pláticas por miedo a que les den reducción de las horas de trabajo o de sueldo, aumento de trabajo con menores incentivos o simplemente los despidan. Otra razón muy poderosa por la cual la gente rechaza este tipo de reuniones es por las razones psicológicas que es cuando hay disgusto por que otras personas vienen a trastornar su área de trabajo, resentimiento por las críticas implícitas, desagrado por tener que volver a pasar por una proceso de aprendizaje, o temor a lo desconocido. La ultima razón por la que los empleados rechazan estos cambios es por las razones sociales que es referente al desagrado por tener que llevar a cabo nuevos ajustes sociales, por resentimiento a falta de participación para llevar a cabo el cambio, por que tienen la impresión de que el cambio beneficia a la empresa a expensas de los empleados, por desagrado por la participación de personas ajenas al grupo o simplemente por temor a una reducción de los satisfactores sociales.)
- Eliminar las sorpresas (ningún cambio debe llevarse a cabo antes de dar aviso a todo el personal de la empresa de lo que se va a hacer).
- Restringir lo cambios a lo necesario y útil.
- Dejar que el personal desempeñe un papel activo.
- Hacer los cambios por evolución y no por revolución.
- Tener conciencia de la forma como los empleados van a verse afectados.
- Dar seguimiento.

Reiteración de lo Positivo: se refiere a la manifestación de expectativas positivas. Una expectativa positiva equivale a la esperanza o creencia en que el futuro va a ser mejor.

Los individuos y organizaciones que anhelan el éxito con todas sus fuerzas, por lo general acaban lográndolo. Esa firme convicción en si mismo y en su capacidad les sirve para dar cuenta de esos problemas que destruyen a quienes no comparten una expectativa positiva similar. Mientras los ganadores esperan el triunfo, los perdedores esperan la derrota y ambos acaban logrando lo que esperan. La expectativa positiva u optimismo, no solo representa la clave del cumplimiento de las metas, si no también la clave de la salud y de la felicidad.

Los directivos tienen la responsabilidad de mostrar a toda hora una expectativa positiva ante los empleados y colegas a través de todo lo que se dice y se hace. La siguiente lista puede dar una idea de cómo lograrlo.

- Los problemas son oportunidades. (son oportunidades disfrazadas las cuales nos permiten enfocarnos a ellas, de esta manera aprovecharlas y ver como se les puede sacar provecho.)
- Es fundamental permanecer tranquilo y amigable en cualquier presión que se presente.
- Sustitución de las costumbres negativas por hábitos positivos. (de esta manera permite inspirar confianza y atraer la voluntad de los compañeros y subordinados para que compartan la disposición de llegar más lejos.
- Demostración de entusiasmo por el futuro. (el entusiasmo es contagioso).

Gestación de un Espíritu Positivo: Cuando los extranjeros visitan USA, por lo general acaban caracterizando a los estadounidenses como personas que trabajan mucho y juegan mucho. Pues después de pasar un día pesado en la oficina, con frecuencia llegan a casa y

siguen desarrollando un esfuerzo en forma de actividades laborales o recreativas; quizá por las tardes lleven a sus hijos a ciertos clubes o simplemente se queden a hacer algo en su casa, y el fin de semana es probable que salgan a correr, esquiar o pescar. La pasión por la actividad a veces solo para estar entretenido en algo, da por resultado una actitud general de competitividad a la sociedad y a las organizaciones. El concepto popular de los miembros de la organización que trabajan como un equipo, implica competencia. Su psicología se basa tanto en evitar que alguien o algo se adelante, como en unificar los esfuerzos en el cumplimiento de una meta común. Si los directivos logran captar la forma como funciona la competencia y los beneficios que pueden alcanzarse de un hábil patrocinio de la competencia, los resultados son extraordinarios. Por el contrario el dirigente sin éxito, es decir el que se conforma con poco y solo consigue enemistades y resentimientos, por lo general ignora las razones por las cuales las personas de la organización disfrutan con la competencia.

Las personas compiten dentro de las organizaciones por que al hacerlo satisfacen eficazmente muchas de sus necesidades. He aquí algunas necesidades humanas que pueden satisfacerse mediante la competencia dentro del ámbito de trabajo.

- Necesidades sociales
- Necesidades de seguridad
- Necesidades de amor propio
- Necesidades de cumplimiento

Mantener vivo el espíritu de competencia se logra mejor si se brinda un reconocimiento de esfuerzos y logros; ya que este es un importante instrumento de motivación para todos los ejecutivos que hacen posible que una empresa tenga éxito.¹²

En este capítulo llegamos a la conclusión de que es posible que muchas empresas ni siquiera se den cuenta que tienen problemas con la productividad, posiblemente solo digan “estoy vendiendo más para ganar lo mismo” o lo que es igual, no saben qué es lo que está pasando con su empresa.

Es de suma importancia que la gente conozca a la perfección el funcionamiento de la misma, ya que podrá cubrir las necesidades que esta tenga y de esta manera poder sacarla a flote.

El que una empresa haga participe de sus conocimientos a los empleados, es de alguna manera combinar todos los elementos analizados en este proyecto, por así decirlo está haciendo participe a los empleados de información relacionada con la empresa y ya los está motivando por que los hace sentirse parte de ella.

¹² Productividad, la solución a los problemas de la empresas / David Bain / Mc Graw Hill / pp. 196

CAPITULO IV

CASO PRÁCTICO

INTRODUCCIÓN

Para aplicar un poco de los conocimientos adquiridos en esta tesis, se realizo un análisis de la motivación que se emplea en una empresa familiar de la ciudad de Uruapan Mich., que se dedica a la producción, compra, transportación y venta de perecederos.

Al decir verdad las empresas familiares son organizaciones que tienen un criterio muy arraigado de cómo se debe manejar un negocio, por lo tanto es un poco difícil entrar con un sistema y decirles que el manejo de su negocio no es el mas adecuado, por que lo pueden tomar a mal o simplemente podrían decir que yo soy la que estoy mal.

En este caso es un empresa familiar a la que se le esta haciendo un estudio para investigar las causas del por qué su productividad no incrementa y de esta manera poderle hacer sugerencias que tengan que ver con la motivación para que esta tenga el crecimiento que debe tener.

La mayoría de las veces la falta de un sistema de motivación y es primordial para que una empresa no de el 100%. En este caso se tratara de comprobar que esa el la causa por la cual la empresa esta teniendo una baja productividad y asi mismo hacer sugerencias al gerente de manera que no halla tanta resistencia y pueda llevar a cabo tal sistema.

4.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA

Antecedentes:

La “Frutería Ortega” es una empresa constituida por personas físicas, mexicana que surge en Uruapan Michoacán y tiene 20 años operando en distintas partes del estado de Michoacán.

Debido a la gran variedad de climas y suelos de Michoacán surge la idea de plantar plátano tabasco en la zona de tierra caliente (“Antúnez Mich.”), y de ahí la idea de distribuirlo a grandes mercados de nuestro estado. Por lo tanto la empresa produce y vende su fruta todo el año.

Actualmente cuenta con 3 plantas donde se procesa dicha fruta, las cuales están ubicadas de la siguiente manera; una en la central de abastos de Uruapan, otra se encuentra en la central de abastos de Zamora y la última está ubicada en la central de abastos de Morelia, las tres en el estado de Michoacán; posteriormente de ahí se manda la fruta a las sucursales para la venta al público, o también se puede efectuar la venta al público en las centrales de abastos.

En este año se comenzó a introducir una nueva variedad de plátano, como lo es el plátano “dominico”, éste es producido en la región de “Los Olivos” poblado de el mismo estado de Michoacán

Las parcelas sembradas con plátano tabasco (producto principal) están diseñadas para trabajar 6 meses del año, los cuales los otros 6 meses la fruta es traída del estado de Colima, estado que también es muy rico por su clima y suelos.

La “Frutería Ortega” es una empresa que distribuye su fruta desde los grandes mercados hasta las tienditas de la esquina, pues ésta empresa cuenta con la tecnología mas avanzada para que la fruta ya procesada tenga un buen nivel de calidad.²⁸

Nuestro Giro: satisfacer la expectativa de nuestro entorno social.

La “Frutería Ortega” se dedica principalmente a actividades como siembra, cosecha, compra, transportación, procesamiento y distribución de productos alimenticios para su venta en el mercado estatal, exclusivamente de plátano “tabasco” y “dominico”.

Misión:

Objetivos Específicos de la Empresa:

Ser una empresa que satisfaga y supere las expectativas de clientes y consumidores, generando siempre un valor agregado a los empleados y comunidades que nos rodean.

Visión: impulsar el desarrollo del bienestar para mejorar la operación de una localidad.

• Cumplir las metas establecidas en cada uno de los puntos de venta.

Ser una empresa líder en el negocio de perecederos, con un enfoque de calidad y alta productividad así como generadora de fuentes de trabajo que contribuyen al beneficio de la sociedad; y lograr la expansión de la misma a nivel nacional.

²⁸ Archivos de la Empresa.

Valores de la empresa:

- Responsabilidad: asumir las consecuencias de nuestros actos.
- Lealtad: no defraudar la confianza depositada en nosotros.
- Respeto: actuar sin perjudicar al otro
- Compromiso: con nosotros mismos y con los demás
- Comprensión: entender a los demás
- Calidad: satisfacer la expectativa de nuestro entorno social.

Objetivo General de la Empresa:

- Aprovechar el potencial en la producción de plátano, para así mejorar la situación económica de los productores y de la población con fuentes de empleo.

Objetivos Específicos de la Empresa:

- Contar con un lugar de almacenamiento de toda la producción.
- Encontrar un envase adecuado para los productos a comercializar.
- Impulsar el desarrollo del comercio para mejorar la economía de esta localidad.
- Cumplir las metas establecidas en cada uno de los puntos de venta.
- Cumplir con las metas de venta que la empresa se fije en el mes.

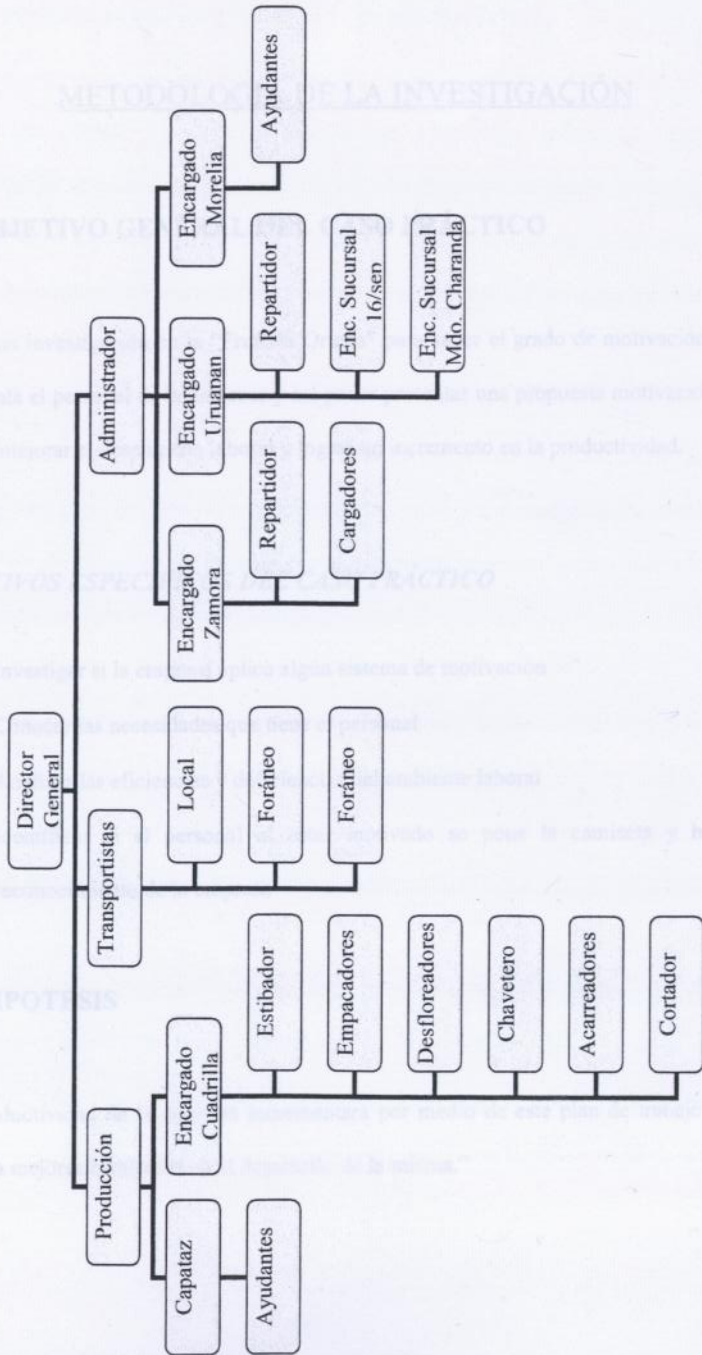
Metas de la Empresa:

1. Abastecer las ciudades donde se distribuye y se comercializa la fruta.
2. Apoyar al grupo de productores de la región de Antúnez Michoacán y Tecomán Colima.
3. Promover la generación de empleos en el transcurso del desarrollo de este proyecto.

Políticas Generales de la Empresa:

- El cliente siempre tiene la razón.
- La hora de entrada será la indicada dependiendo el puesto de cada persona.
- Será responsabilidad del empleado los daños que se le puedan ocasionar a los vehículos después del horario de trabajo.
- Queda prohibido divulgar información privada de la empresa.
- Después de tres faltas injustificadas al trabajo el empleado será despedido.
- Queda prohibido tomar bebidas embriagantes dentro de las instalaciones de la empresa.
- Es obligación del empleado brindar ayuda cuando se trate de cargar y descargar algún camión que halla llegado.
- Es obligación del transportista llegar con la carga dentro del horario de trabajo, de lo contrario el descargara el viaje o de lo contrario el cargo monetario que ocasionen los cargadores correrán por su cuenta.

ORGANIGRAMA GENERAL DE LA EMPRESA ²⁹



²⁹ Archivos de la Empresa

METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN

4.2 OBJETIVO GENERAL DEL CASO PRÁCTICO

Hacer una investigación en la “Frutería Ortega” para saber el grado de motivación con el que cuenta el personal de la empresa y así poder presentar una propuesta motivacional que permita mejorar el desempeño laboral y lograr un incremento en la productividad.

OBJETIVOS ESPECIFICOS DEL CASO PRÁCTICO

- Investigar si la empresa aplica algún sistema de motivación
- Conocer las necesidades que tiene el personal
- Analizar las eficiencias y deficiencias del ambiente laboral
- Identificar si el personal al estar motivado se pone la camiseta y busca el reconocimiento de la empresa

4.3 HIPOTESIS

“La productividad de la empresa incrementará por medio de este plan de trabajo lo cual generara mejores resultados en el desarrollo de la misma.”

4.4 METODOS DE RECOLECCION DE DATOS

Para poder cumplir los objetivos que se han establecido, aplicaremos entrevistas y cuestionarios al personal de la empresa, los cuales podrán ser desde el director general hasta el nivel mas inferior, sin embargo la selección de éstos se ara en forma aleatoria ya que no se puede entrevistar a todo el personal de la empresa debido a que pierden tiempo y desatienden sus obligaciones.

Los cuestionarios se aplicarán a los encargados de las bodegas así como también al administrador y uno que otro ayudante, esto debido a que varios de los empleados no saben leer ni escribir, por lo tanto a estas personas no se les pedirá que contesten el cuestionario, solo se les ara una pequeña entrevista.

Al utilizar estas técnicas de recolección de datos, podrán ser contestadas con calma debido a que se aplicaran en el momento mas adecuado, además de que se les dará libertad de contestar; la opción es que si quieren omitir su nombre no va a haber problema, esto con la finalidad de que contesten lo que piensan y sienten.

Otra técnica que se utilizará para la recolección de datos es la observación directa no participativa, es decir ver como es el desempeño que tienen los empleados en su trabajo sin intervenir, esto con la finalidad de detectar todo lo que se pueda omitir tanto en las encuestas como en las entrevistas, o también para corroborar la información recolectada en las mismas.

DETERMINACION DE LA MUESTRA

La investigación se llevara a cabo a 28 personas como lo indica la siguiente muestra:

La “Frutería Ortega” es una empresa conformada por 40 personas de las cuales se extrajo una muestra de 28 personas para entrevistar, aunque la muestra indique 28.45 se redondeo a 28 debido a que el .45 no es ni la mitad de un persona y es imposible encuestar a un .45 de persona. Dato que se obtuvo con la aplicación de la siguiente formula:

$$n = \frac{\theta^2 (N) (p) (q)}{e^2 (N-1) + \theta^2 (p) (q)}$$

θ^2 = Grado de confianza

N = Población

p = Probabilidad de éxito

q = Probabilidad de fracaso

e^2 = Error estimado

En donde:

θ^2 = 1.96 que representa un 99%

N = 40 total de empleados

p = 50%

q = 50%

e^2 = 10%

Sustitución:

$$\frac{(1.96)^2 (40) (.5) (.5)}{(.10)^2 (40 - 1) + (1.96)^2 (.5) (.5)} = \frac{38.46}{.39 + .9604} = \frac{38.46}{1.3504} = 28.45$$

Resultado:

Número de entrevistas a aplicar **28**

ESTUDIO PREVIO

Una vez identificada la población a la que se debía aplicar las encuestas y entrevistas, asistí a la empresa; al llegar solo se encontraban algunos de los empleados que debía entrevistar por lo que les explique de qué trataba el proyecto y les pedí de favor que me contestaran el cuestionario que a continuación presento. También había personas que no sabían ni leer ni escribir, por lo que decidí entrevistarlos y yo contestar sus encuestas.

Debido a que la empresa tiene diversas actividades era imposible encontrar a todos los empleado juntos, así que mas tarde asistí a la huerta donde laboraban los trabajadores que faltaban por entrevistar, una vez ahí les explique de que trataba el proyecto por lo que decidí entrevistarlos ya que la mayoría de ellos no saben leer ni escribir.

Posteriormente me dedique a observarlos y ver el desempeño que tienen cada uno de ellos tanto en la huerta como en las bodegas.

OBJETIVOS DE LOS CUESTIONARIOS

- Verificar si la empresa cuenta con algún sistema de motivación.
- Identificar las inquietudes que tienen los trabajadores.
- Conocer cuales son las debilidades y amenazas con las que cuenta la empresa dentro de su ámbito laboral.
- Analizar las sugerencias que hacen los empleados para el mejoramiento de la empresa.
- Reconocer cuales son las fallas que impiden que la empresa tenga una mayor productividad.
- Analizar si la metodología que utiliza la empresa para motivar a los empleados es la más adecuada.

CUESTIONARIO PARA EL TRABAJADOR

NOMBRE _____

SEXO _____

EDAD _____

1. Cuando entró a la empresa el trato que se le dio fue:
a) Bueno b) Regular c) Malo
2. Al inicio de sus labores ¿le presentaron a sus compañeros de trabajo?
a) Si b) No c) Solo algunos
3. ¿Le enseñaron las políticas, reglas y normas de la empresa?
a) Si b) No c) Solo algunas
4. ¿Se le dio alguna capacitación previa a su trabajo?
a) Si b) No por que:
5. ¿Le gusta el ambiente de trabajo?
a) Si b) No por que:
6. ¿Considera interesante su trabajo?
a) Si b) No por que:
7. ¿Le brindan apoyo cuando tiene alguna duda sobre cómo hacer mejor su trabajo?
a) Si b) No c) A veces
8. ¿Obtiene algún reconocimiento cuando hace bien su trabajo?
a) Si b) No c) A veces
9. El reconocimiento que le brinda su jefe por su trabajo, ¿le hace sentirse motivado?
a) Si b) No c) A veces
10. ¿Tiene oportunidad en el trabajo para desarrollar sus habilidades?
a) Si b) No c) A veces
11. ¿Qué tipo de premio le gustaría recibir por su buen desempeño en la empresa?
a) Premio en efectivo b) Diploma
c) Reconocimiento personal d) Otro:
12. ¿Se le premia por puntualidad y asistencia en forma diferente al dinero? ya sea con despensas, días libres etc.
a) Si b) No c) A veces
13. La relación que llevas con tus compañeros es:
a) Buena b) Regular c) Mala

14. Considera que el director de la empresa ¿es justo con todos los trabajadores?
a) Si b) No c) A veces
15. ¿El director lo trata en forma amable independientemente del puesto que tenga?
a) Si b) No c) A veces
16. Cuando propone alguna idea para mejorar su trabajo, ¿es tomada en cuenta?
a) Si b) No c) A veces
17. Cuando se va a realizar algún cambio en la empresa ¿toman en cuenta su opinión?
a) Si b) No c) A veces
18. El sueldo que recibe es:
a) Bueno b) Regular c) Malo
19. ¿El sueldo que recibe le alcanza para cubrir sus necesidades básicas?
a) Si b) No c) A veces
20. ¿Se le hace trabajar en días y horas no hábiles?
a) Si b) No c) A veces

(Si la respuesta anterior fue negativa pasar a la pregunta 22)

21. ¿Le dan alguna retribución por las horas y días inhábiles que trabaja?
a) Si b) No c) A veces
22. La empresa al brindarle motivación usted ¿se pone la camiseta y la defiende en dado caso de que alguien hable mal de ella?
a) Si b) No c) A veces
23. ¿Recibe algún tipo de prestación?
a) Si b) No c) A veces
24. ¿Conoce algún tipo de prestación?
a) Si b) No c) Cual _____
25. ¿Qué le gusta más?
a) Su trabajo b) Lo que puede hacer en su tiempo libre
26. ¿Desea hacer algún comentario o sugerencia?

PUESTO QUE DESEMPEÑA _____

¡GRACIAS POR SU ATENCION!

GRÁFICAS Y RESULTADOS

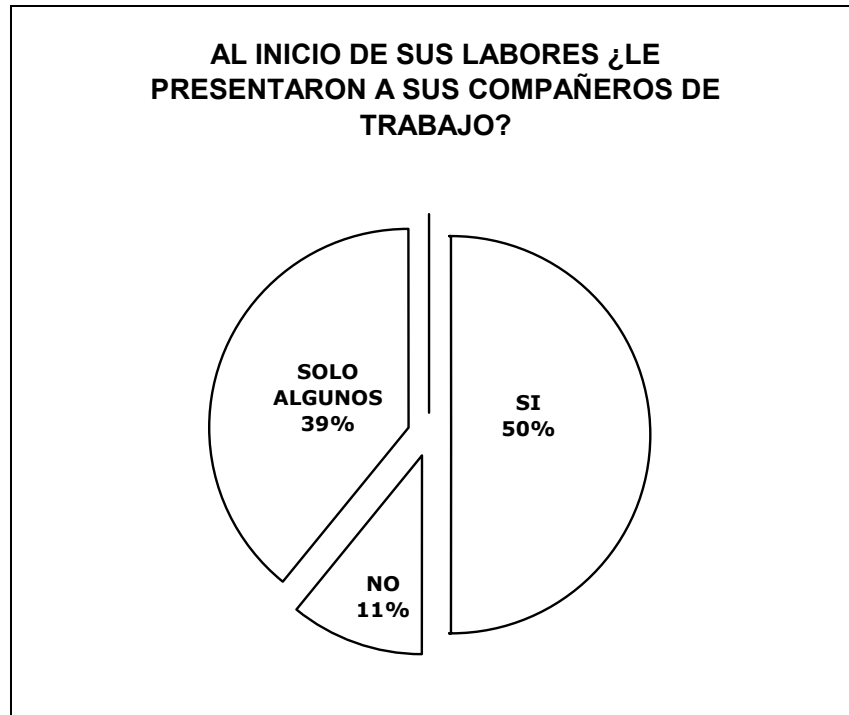
PREGUNTA No. 1



Fuente: Encuesta Directa 2006

En la pregunta número uno se encuestaron a 28 personas de las cuales el 64% nos dijeron que el trato que se les dio al entrar a la empresa fue bueno, el 25% de las personas nos dijeron que el trato que se les dio al entrar a la empresa fue regular y solo un 11% de las personas encuestadas nos dijeron que el trato que se les dio fue malo, es decir un 11% de las personas se quejaron del trato que se les da al inicio, lo cual indica que desde ahí hay una pequeña falla respecto a la falta de motivación que se les brinda a los empleados.

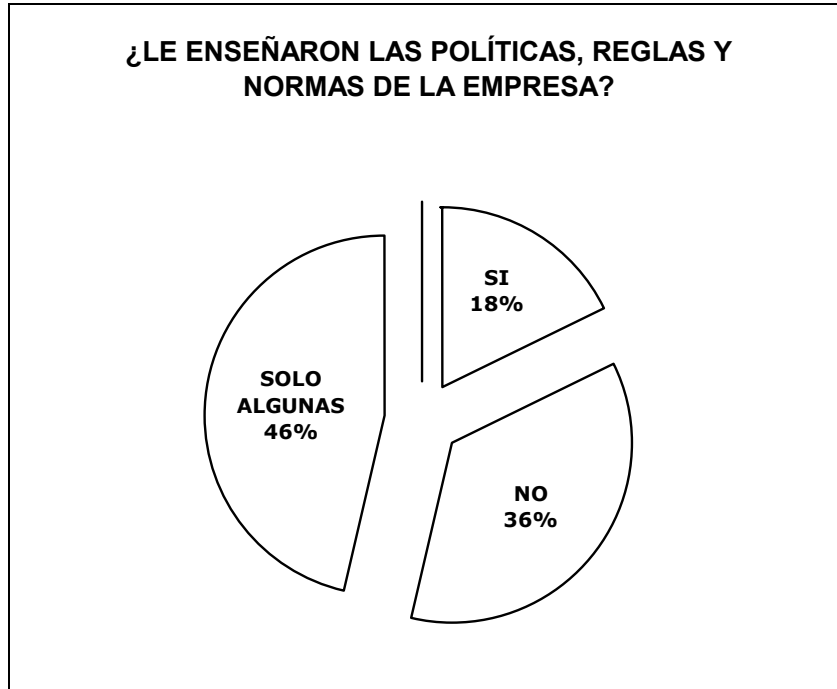
PREGUNTA No. 2



Fuente: Encuesta Directa 2006

Del 100% de las personas encuestadas; a el 50% les fueron presentados sus compañeros de trabajo lo que indica que es a solo la mitad de los empleados, por que a un 11% no les fueron presentados sus compañeros de trabajo, lo cual indica una baja autoestima para los empleados y a solo el 39% de ellos solo les presentaron algunos miembros de la organización. Esto nos indica que el trabajador puede sentirse rechazado desde el principio, lo cual será muy difícil que después se integre, ya que la primera impresión nunca se olvida.

PREGUNTA No. 3



Fuente: Encuesta Directa 2006

Al entrevistar a la población que fue seleccionada de la organización nos dimos cuenta de que a solo el 18% de ellas les fueron enseñadas las normas, políticas y reglas con las que cuenta la empresa, sin embargo es de suma importancia descubrir que más de la mitad de la empresa no conoce las normas de la misma, pues de la población que se entrevisto el 36% no las conoce y el 46% de la población solo algunas de ellas, lo cual indica que es muy grave para la organización pues si no conocen las normas difícilmente sabrán cuales son las reglas que maneja la empresa para que su producto sea el mejor del mercado.

PREGUNTA No. 4



Fuente: Encuesta Directa 2006

Al aplicar a la población seleccionada esta pregunta nos percatamos de que la empresa se preocupa por que su personal sepa que es lo que tiene que hacer; pues del 100% de la población que se encuestó, al 68% de ellos se les capacito debidamente para su trabajo, por lo que también se les preguntó el por que de su capacitación, a lo cual la mayoría de los encuestados respondieron que fue por que no sabían que iban a hacer, ni como lo tenían que hacer. El 32% de los encuestados faltantes respondieron que no se les había dado capacitación debido a que ya sabían hacer su trabajo, pues en trabajos anteriores tenían las mismas funciones.

PREGUNTA No. 5



Fuente: Encuesta Directa 2006

El ambiente de trabajo es punto clave para que una empresa sea productiva por lo que al preguntarle a los empleados que si les gustaba el ambiente de trabajo; el 71% de los encuestados nos respondieron que si, se les pregunto el por que y la respuestas principales fueron que por que era tranquilo y sus compañeros de trabajo eran de la misma clase social que ellos, es decir se sienten familiarizados. El 29% de los encuestados faltantes respondieron que no les gustaba el ambiente de trabajo debido a que ya habían tenido roces con algunos compañeros a causa de chismes y malos entendidos esto a causa del exceso de confianza que se brindad entre ellos mismos.

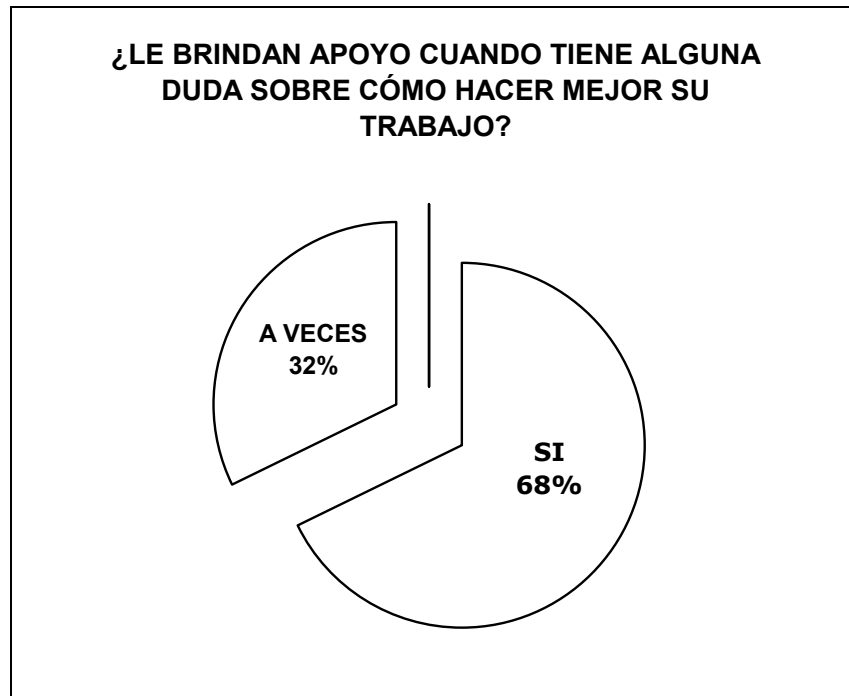
PREGUNTA No. 6



Fuente: Encuesta Directa 2006

El que una persona encuentre interesante su trabajo es señal de que está haciendo un esfuerzo por hacerlo bien, es por eso que al preguntar a la población si consideraba interesante su trabajo un 93% del 100% de encuestados respondieron que si, y la razón principal que dieron es por que van aprendiendo cada vez mas, a lo que solo el 7% de los encuestados respondieron que no, esto debido a que trabajaban por que no les quedaba de otra, es decir el 7% de los empleados trabajan solo por que no tienen otra alternativa, lo que significa un 7% menos de productividad en la empresa.

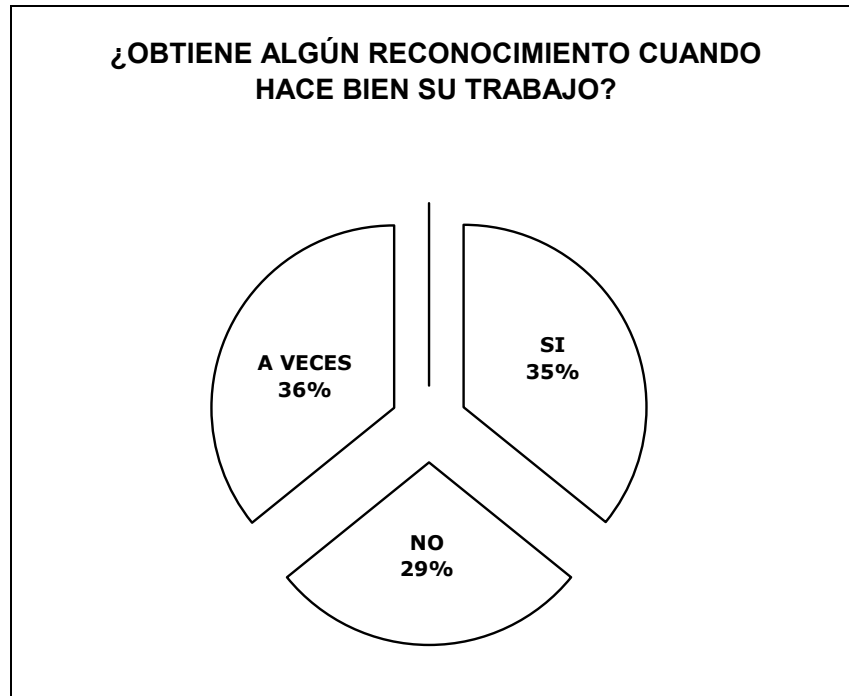
PREGUNTA No. 7



Fuente: Encuesta Directa 2006

Al aplicar esta pregunta al 100% de la población el 68% de los encuestados respondieron que si se les brinda apoyo, lo que significa que es un punto a favor de la empresa, el que brinde apoyo a los empleados cuando lo necesiten ya que los hace sentir parte de la misma. El 32% de la población respondió que el apoyo que reciben es a veces, lo cual quiere decir que solo en algunas ocasiones los apoyan, lo interesante es que la pregunta también tenía una opción de NO a lo que ninguno respondió esa respuesta por tal motivo no se presenta en la grafica y quiere decir que todos los empleados de alguna u otra forma reciben apoyo en alguna ocasión que lo necesiten.

PREGUNTA No. 8



Fuente: Encuesta Directa 2006

Al entrevistar al 100% de la población seleccionada el 35% respondió que le brindan algún reconocimiento cuando hace bien su trabajo, a lo que el 36% respondió que solo a veces y el 29% dijo que no les dan ningún reconocimiento. Al brindar reconocimiento a solo alguna parte de los empleados es muy posible que se generen envidias entre ellos a lo cual lleva a hacer mal su trabajo de alguna forma inconsciente para llamar la atención, a lo que como consecuencia trae baja motivación y menor productividad.

PREGUNTA No. 9

Al aplicar la pregunta que dice “El reconocimiento que le brinda su jefe por su trabajo ¿le hace sentirse motivado? El 100% de la población encuestada respondió que si se siente motivado, por tal motivo omito la grafica.

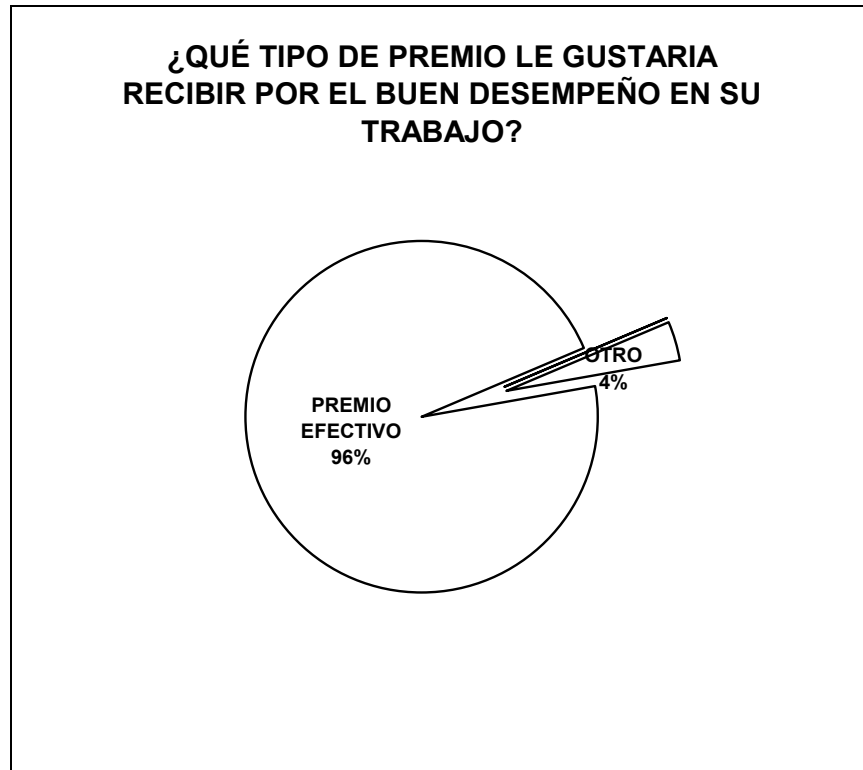
PREGUNTA No. 10



Fuente: Encuesta Directa 2006

Es de suma importancia que el empleado sienta que está evolucionando y aprendiendo cada día mas en su trabajo, es por eso que se anexó esta pregunta al cuestionario a lo que el 53% de la población respondió que si tienen oportunidad para desarrollar sus habilidades, el 11% respondió que a veces y un 36% de la población respondió que no, a lo que nos damos cuenta de que un poco mas de la mitad si siente provechoso su trabajo.

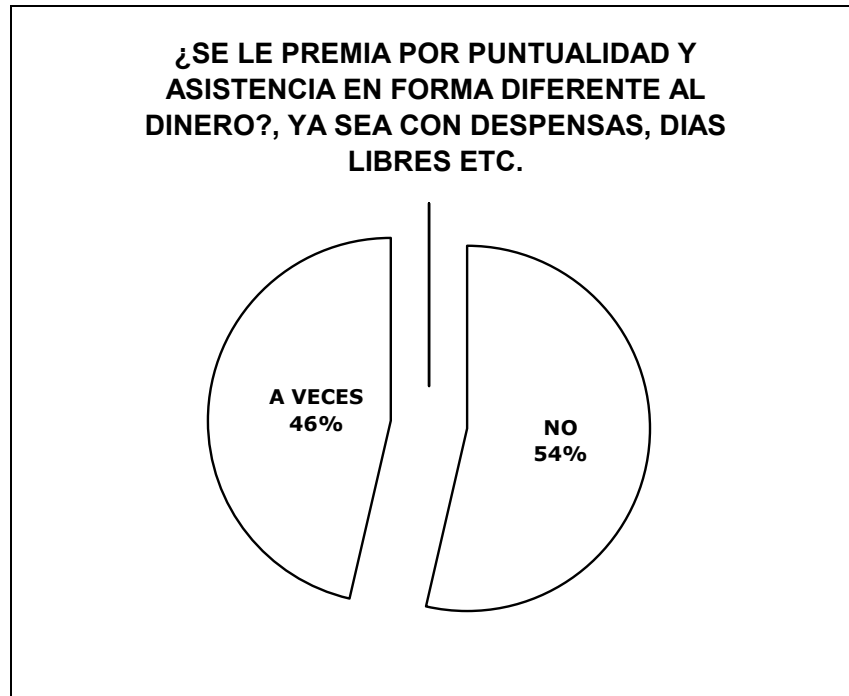
PREGUNTA No. 11



Fuente: Encuesta Directa 2006

El empleado se siente motivado al recibir algún reconocimiento es por eso que se les pregunto que tipo de reconocimiento les gustaría recibir a lo que el 96% de los encuestados respondieron que les gustaría recibir premios en efectivo, y solo el 4% de los encuestados respondió que le gustaría que le dieran el día libre. Había dos opciones mas que era recibir un diploma o recibir un reconocimiento personal, pero estas opciones no obtuvieron ningún voto es por eso que no aparecen en la gráfica.

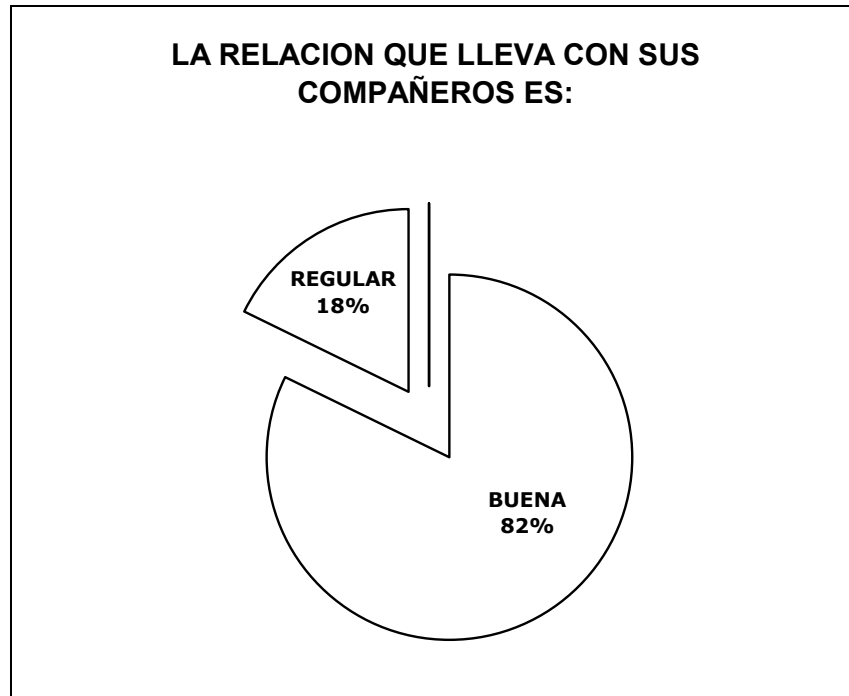
PREGUNTA No. 12



Fuente: Encuesta Directa 2006

Al preguntar a los empleados si había una forma diferente que tenía la empresa para premiar su puntualidad y asistencia que no fuera en forma monetaria, el 54% respondió que no, y el 46% respondió que a veces, y la opción de No obtuvo cero porcentaje, es por eso que no aparece en la gráfica. Por lo que se refiere a recompensar a un empleado por su esfuerzo es muy importante, ya que es una forma de motivación, a lo que le convendría a la empresa hacerlo, ya que un empleado motivado rinde más que un empleado desmotivado.

PREGUNTA No. 13



Fuente: Encuesta Directa 2006

El que un empleado se sienta cómodo en su trabajo influye mucho en el buen desempeño que éste tenga dentro del mismo, es por eso que se les pregunto como era la relación que tenían con sus compañeros de trabajo, a lo que el 82% de la población respondió que era buena; el 18% de las personas encuestadas respondieron que era regular. La otra opción que se refería a si había mala relación con los compañeros de trabajo no obtuvo ningún porcentaje, por tal motivo es omitida en la gráfica.

PREGUNTA No. 14



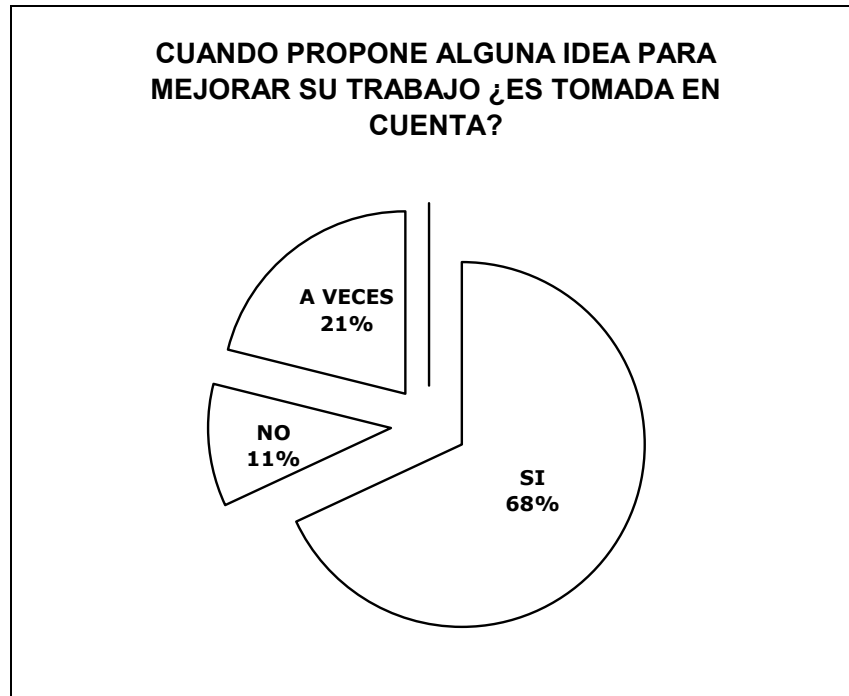
Fuente: Encuesta Directa 2006

El trato que el director de la empresa brinde a sus empleados es elemento clave para que estos sean leales o no a la empresa, al preguntarles como era el trato que el director les brindaba el 82% de la población encuestada respondió que sí era justo, el 14% respondió que solo a veces y el 4% de la población respondió que no.

PREGUNTA No. 15

Cuando el director de una empresa es amable con sus empleados, estos le son fieles a la empresa y es un instrumento clave para que ellos se sientan cómodos en su trabajo, y al preguntar en esta empresa si la forma en que el director de la empresa los trataba era en forma amable, independientemente del puesto que tenga, el 100% de la población respondió que si, por tal motivo la gráfica de esta pregunta fue omitida

PREGUNTA No. 16



Fuente: Encuesta Directa 2006

Cuando en una empresa toman las opiniones de los empleados es muy probable que ellos se pongan la camiseta y se sientan parte de ella, al preguntar a los empleados si esta técnica se llevaba a cabo dentro de la empresa el 68% de la población encuestada respondió que si, a lo que el 21% de ella respondió que a veces y solo el 11% de la población respondió que sus ideas no son tomadas en cuenta.

PREGUNTA No. 17



Fuente: Encuesta Directa 2006

Al preguntar a la población si se les hacia participe de los cambios que se realizaban en la organización, el 35% respondió que si, el 29% de la población respondió que no y el 36% respondió que solo a veces eran tomadas sus opiniones dentro de éstas decisiones.

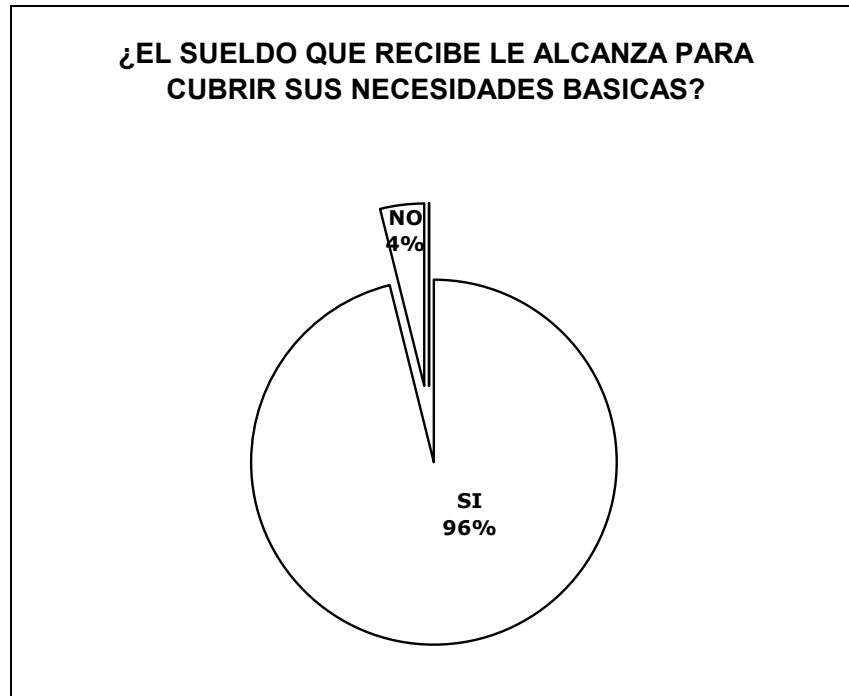
PREGUNTA No. 18



Fuente: Encuesta Directa 2006

Al preguntar a la población como era el sueldo que reciben por su trabajo, el 71% de la población respondió que era bueno, el 29% respondió que era regular y ninguno respondió que era malo, por tal razón esa opción es omitida en la gráfica; a lo que se puede decir que en la empresa los sueldos que brindan cumplen las expectativas de los empleados.

PREGUNTA No. 19



Fuente: Encuesta Directa 2006

En esta pregunta hacemos hincapié en qué tanto cubre sus necesidades básicas el sueldo que perciben por su desempeño laboral, a lo que el 96% de la población encuestada respondió que dicho sueldo sí les alcanza para cubrir sus necesidades básicas, a lo que solo el 4% de la población respondió que no. La otra opción era a veces, pero debido a que no tuvo ningún porcentaje, fue omitida de la gráfica.

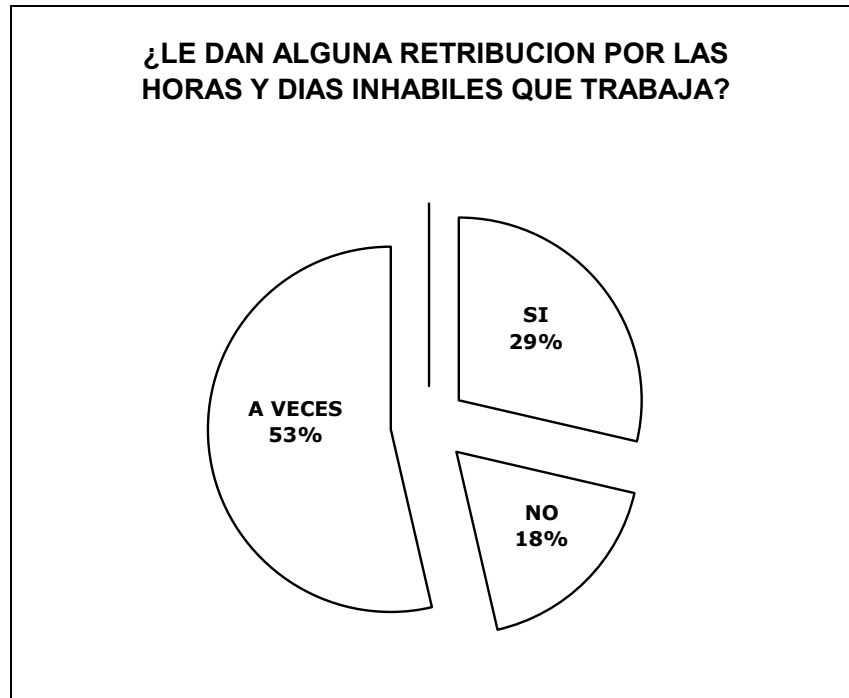
PREGUNTA No. 20



Fuente: Encuesta Directa 2006

El descanso es fundamental para que un trabajador brinde productividad, al encuestar a la población seleccionada, el 54% respondió que si se les hace trabajar en días y horas no hábiles, y el 46% respondió que solo a veces, por lo que es muy probable que esta sea una causa para que los trabajadores no rindan al 100%.

PREGUNTA No. 21



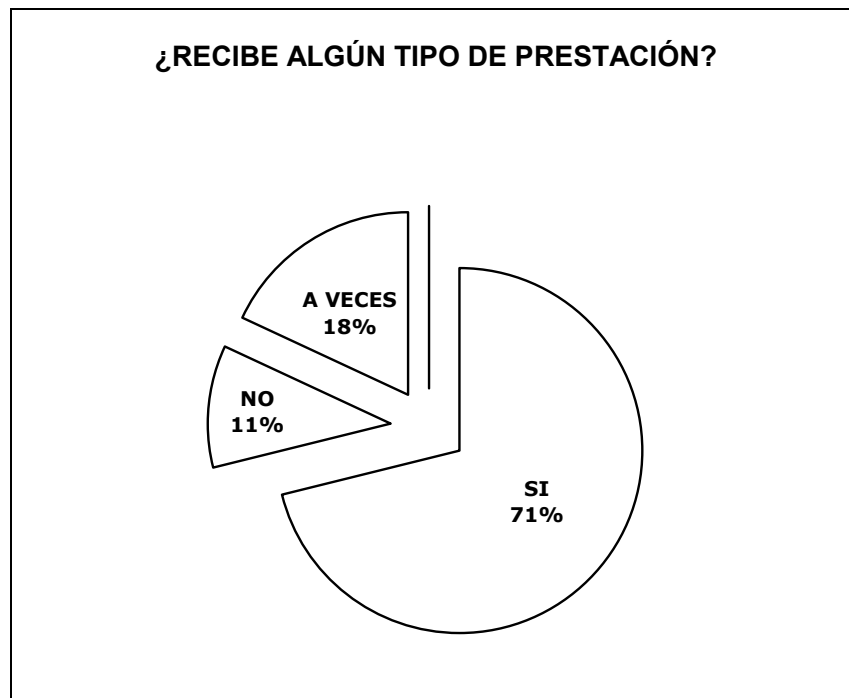
Fuente: Encuesta Directa 2006

Muchas veces a los empleados se les motiva más dándoles alguna retribución por algún trabajo realizado fuera de su horario de trabajo, por lo que se les pregunto si en la empresa usaban ese mecanismo a lo que el 53% de la población respondo que solo a veces, el 29% respondió que si y solo un 18% respondió que no les dan ninguna retribución por los trabajos realizados fuera de las normas de la ley.

PREGUNTA No. 22

Cuando en una empresa se emplea el método ganar-ganar todos salen beneficiados, por tal motivo se le pregunto a la población que si se pondrían la camiseta y defenderían a la empresa en dado caso de que alguien hable mal de ella siempre y cuando la empresa le brinde motivación, a lo que la respuesta principal fue si al 100% por tal motivo se omite la gráfica.

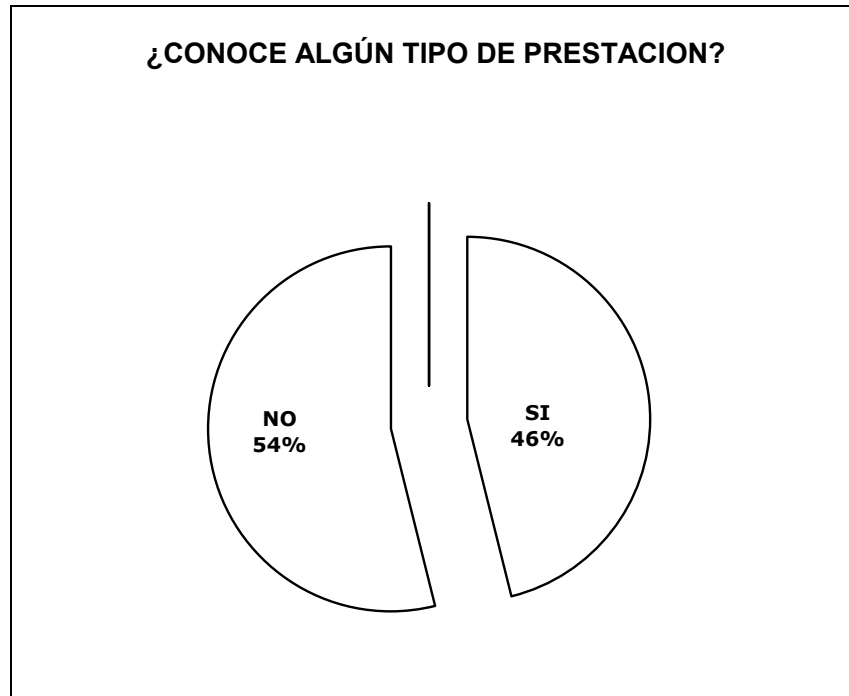
PREGUNTA No. 23



Fuente: Encuesta Directa 2006

Es muy importante saber si la empresa ofrece algunas de las prestaciones que la ley exige por tal motivo se le hizo esta pregunta a la población a lo que el 71% de la población encuestada respondió que si, el 18% dijo que solo a veces y solo el 11% dijo que no recibían prestaciones de ley.

PREGUNTA No. 24



Fuente: Encuesta Directa 2006

En la mayoría de las empresas hay muchas personas que desconocen las prestaciones de ley a las que tienen derecho, por tal motivo se les pregunto si conocían algunas de ellas a lo que el 46% respondieron que si que conocían las vacaciones, el aguinaldo y las horas extras, el resto de la población 54% respondió que no conocía ninguna.

PREGUNTA No. 25



Fuente: Encuesta Directa 2006

Al finalizar las encuestas se les hizo una pregunta clave a la población referente a que le gustaba más a lo que el 54% de la población respondió que le gusta más lo que puede hacer en su tiempo libre y al 46% de la población respondió que le gusta más su trabajo.

PREGUNTA NO. 26

En esta última pregunta se les pidió al total de la población encuestada que dieran algunas sugerencias de las cuales las más mencionadas fueron:

- Valorar un poco más el trabajo individual
- No trabajar en días y horas inhábiles.
- Considerar habilidades y actitudes de los empleados.
- Mejorar los salarios.
- Más y mejores prestaciones.

OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

- Brindar al empresario una herramienta para facilitar la identificación de sus debilidades.
- Apoyar a los empresarios para identificar el clima laboral y puedan dar soluciones.
- Proponer alternativas que permitan elevar la motivación de los empleados
- Identificar las necesidades que tienen los empleados y de esta manera brindarles apoyo.
- Hacer conciencia en el empresario de la falta de motivación existente en la empresa.
- Hacer conciencia en los directivos de las empresas de las consecuencias que puede tener una empresa si sus empleados están desmotivados.

PROPUESTA

Para poder dar a conocer las propuestas que a continuación se mencionan fue necesario conocer las necesidades y actitudes que tienen los empleados dentro de esta organización, lo cual fue posible por medio de la observación, encuestas y entrevistas que se les hicieron a la población seleccionada de esta organización.

Una vez terminada la etapa de evaluación es posible determinar un sistema que permita satisfacer las necesidades de los empleados lo cual va a permitir que tenga un mejor desempeño dentro de la organización.

De acuerdo al análisis e información recabada es indispensable que el director de la empresa tome las siguientes medidas:

- **Presentar a los compañeros de nuevo ingreso.**

El que un empleado sea presentado con sus compañeros al entrar en la empresa, así como también el que se le muestren las instalaciones, le permite familiarizarse con la empresa, de esta manera cualquier duda que tengan sepan a quien llamar o con quien acudir.

- **Dar a conocer reglas, políticas y normas de la empresa.**

Proporcionar por escrito reglas, políticas y normas de la empresa para que sepan lo que esta permitido y lo que esta prohibido, de esa manera se evitaran problemas posteriores.

- **Informar de las funciones dentro de la empresa.**

Informar por escrito la funciones de cada uno de los puestos, esto con la finalidad de que el personal este seguro de que lo que esta haciendo es lo correcto, ya que muchas veces los empleados realizan una gran variedad de actividades que no les corresponden, lo que logran es una duplicidad de trabajo y el rendimiento que están generando no es el estimado por sus superiores.

- **Brindar apoyo a los empleados.**

Es necesario que el apoyo y capacitación que se realice dentro de la empresa sea igual para todos, de lo contrario se puede malinterpretar y generar favoritismos que no son convenientes dentro de una organización. Para esto los directivos deben de estar

actualizándose de lo contrario los procedimientos y funciones que se realicen en la empresa serán cada día más obsoletos.

- **Crear un mejor ambiente de trabajo**

- a) Cuando sea necesario llamarle la atención a un trabajador lo recomendable es hacerlo en privado, pues de lo contrario si se hace en público el empleado puede sentirse humillado y generar resentimientos.
- b) Si llegara a surgir algún problema laboral, por muy insignificante que parezca, el director no puede hacer como que no paso nada, pues si uno de sus empleados se esta quejando de algún compañero lo recomendable es la comunicación y averiguar que es lo que esta pasando, de lo contrario el problema seguirá y a la larga creara mayores complicaciones si en ese momento es tomado a la ligera.
- c) Para generar un ambiente de comunicación se debe crear una atmósfera de confianza y una comunicación entre los directivos y los trabajadores, así como la comunicación entre ellos mismos donde sea posible expresar libremente las opiniones y problemas que hallan surgido. De esta manera el empleado soltara su ira y resentimiento y se sentirá libre y tranquilo en la organización.
- d) El director o administrador debe tener cuidado con la información que se recibe, ya que puede que involucre a otros trabajadores, se debe de ser discreto para solucionar los problemas que hallan surgido. Ahora que si el comentario es contra el, debe tomarlo de forma madura y no tomar represalias o resentimientos hacia esa persona, debe comprender que son problemas laborales y no debe tomarlos como personales.

- **Aplicar incentivos que sean independientes del salario.**

- a) *Premios por puntualidad y eficiencia*: estos pueden ser en vales; se puede llegar a un acuerdo con el trabajador para que sean en los primeros días del mes, de acuerdo a un porcentaje del salario base de éste.
- b) *Premios en efectivo*: estos los pueden pactar en un convenio con los trabajadores y se le puede dar cada año al empleado que mas se halla destacado ya sea por su asistencia, puntualidad y eficiencia.
- c) *Prestamos*: la empresa podría proporcionar un préstamo por año a cada trabajador haciendo un pequeño descuento al salario base ya sea mensual o quincenal.
- d) *Aumentar el sueldo a los empleados*: siempre y cuando esté dentro de las posibilidades de la empresa y se vean compensados con el rendimiento de cada trabajador. No olvidemos que las encuestas y entrevistas demuestran que el sueldo que perciben los empleados solo cubren sus necesidades básicas, y si recordamos la pirámide de Maslow, una persona necesita cubrir mas necesidades de las básicas.

- **Reconocer que hay diferencias en cada una de las personas.**

Casi todas las teorías de motivación reconocen que los empleados no son homogéneos. Tienen necesidades diferentes, al igual que también difieren en términos de actitudes, personalidad y otras variables individuales importantes, por eso es imposible acatar un mando o una actitud que sea igual para todos. Por tal motivo se sugiere:

- a) Que los directivos de la empresa sean pacientes con sus empleados, pues si se ponen impacientes en que quieren que las cosas se hagan rápido; debido a que no todas las personas son iguales, puede haber gentes dentro de la organización que con este tipo de actitudes se pongan nerviosos y tensos lo cual les va a impedir que su rendimiento sea al esperado.

b) Los gerentes no deben de dejar de reconocer los meritos de los trabajadores, ya que hay gente muy sensible que necesita de este tipo de ánimos, para que puedan trabajar con iniciativa. Los elogios que se le brinden a los empleados deben de ser sinceros y si se alaba el buen trabajo de un empleado es recomendable decirle lo bien que lo esta haciendo, de esta manea ellos podrán identificar las actividades que están haciendo bien y lo volverán a hacer cuantas veces sea necesario.

- **Ajustar personas y puestos**

Existe mucha evidencia que muestra los beneficios motivacionales que hay al ajustar con cuidado las personas a los puestos. Por ejemplo; deben buscarse personas de alto desempeño para puestos como administrar un negocio pequeño o una unidad independiente dentro de una organización de mayor tamaño. Sin embargo si el puesto a cubrir es el de un gerente en una organización que sea burocrática y grande se deberá de seleccionar un empleado con alta necesidad de crecimiento y baja necesidad de afiliación. Los empleados de alto desempeño se desenvolverán mejor en puestos que proporcionen oportunidades para el establecimiento de metas con retos moderados en los cuales haya independencia y retroalimentación. Hay que tener en mente que no toda la gente es motivada por puestos que tienen gran libertad, variedad y responsabilidades; estos puestos son más atractivos y motivacionales para empleados con una alta necesidad de crecimiento.

- **Emplear metas**

La literatura sobre la teoría del establecimiento de metas sugiere que los gerentes deben asegurarse de que los empleados tengan metas específicas bien definidas y retroalimentación sobre como se desempeñan en la consecución de esas metas. Para

las personas que tienen gran necesidad de logro son motivados internamente. Si llegara a haber resistencia a las metas establecidas, es recomendable emplear la participación ya que ésta ayuda a incrementar su aceptación.

- **Asegurarse de que las metas planteadas sean alcanzables**

Sin tomar en cuenta si las metas son en realidad alcanzables o no, los empleados que las consideran inalcanzables reducirán su esfuerzo; es decir asumirán la actitud de “para que molestarse”. Los gerentes deben asegurarse de que los empleados estén confiados de sus esfuerzos adicionales y hacerles ver que estos pueden llevar a alcanzar las metas de desempeño que se hayan planteado. Para los gerentes esto puede significar que los empleados deben ser capaces de hacer su trabajo y deben percibir el proceso de evaluación de desempeño como confiable y valido.

- **Colaboración de los empleados**

- a) Brindar atención a los operarios en las ideas que aporten para mejorar su trabajo, no olvidemos que ellos saben mejor que nadie los beneficios o problemas que pueden suceder en su área, pues solo ellos hacen ese trabajo.
- b) Dar libertad a los empleados para que se propongan sus propios objetivos de rendimiento, esto les permitirá adquirir mayor responsabilidad y les va a ser más fácil cumplirlos. Se recomienda a los directivos que vigilen estos objetivos para cerciorarse de que vayan encaminados a los objetivos generales de la empresa.
- c) Cuando se baya a hacer algún cambio en la empresa se recomienda tomar en cuenta a los empleados, ya que si se les toma en cuenta ellos se sentirán parte de la decisión que se halla tomado, lo cual permitirá evitar la resistencia al cambio y pondrán de su parte para que pueda ser llevado a cabo.

- **Implementar un gusto por su trabajo**

En las encuestas y entrevistas aplicadas, la mayoría de las personas encuestadas les gusta más lo que pueden hacer en su tiempo libre, es por eso que haga las siguientes sugerencias a los directivos de lo que pueden hacer para que sus empleados les gusta ir a trabajar.

- a) Realizar convivencias sociales con sus respectivas familias (si así lo desean) en un lugar previamente establecido por lo menos una vez al mes, de esta forma los empleados se sentirán en convivencia y limaran asperezas con los demás empleados.
- b) Fomentar por parte de los directivos reuniones informales para que convivan mas entre ellos, esto lo pueden lograr por medio de eventos deportivos patrocinados por la misma empresa.

La hipótesis planteada resulto positiva, ya que por medio de la observación, encuestas y entrevistas; se detecto que la mayoría de los empleados de una forma u otra no se sienten al 100% motivados por parte de su director general, reflejando un estado de ánimo neutro, es decir; trabajado unos por necesidad y otros por que les gusta su trabajo. Independientemente de eso, la mayoría de ellos coinciden en que les gustaría que su director tomara más en cuenta su labor dentro de la empresa, que se les diera algún reconocimiento verbal o incentivos lo cual ayudará a que ellos se sientan satisfechos y entusiasmados, por lo tanto se desempeñarían mejor y su rendimiento incrementaría, lo cual brindaría mayor productividad en la empresa.

CONCLUSIÓN

Al término de la presente investigación se llega a la conclusión de que la motivación se debe aplicar a una serie de impulsos, deseos, necesidades y anhelos que se tengan dentro de una organización, los directores de la empresa deben motivar a sus subordinados realizando cosas con las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos. No deben olvidar que motivar no es dar dinero, es un proceso que consiste en influir en la conducta de las personas, esto basándose en el conocimiento que hace que la gente funcione, y lo mas importante tener en cuenta que dar ordenes, exigir y obligar a la gente no tiene ningún esfuerzo, éste es un método antiguo que hoy en día no funciona, ya que si se lleva a cabo lo único que conseguirán es la resistencia de la gente.

También hay que tomar en cuenta que la participación, el paternalismo, la motivación por actitudes, el convenio, la competencia o el simple hecho de que el director de la empresa se porte de una manera cordial con ellos diciéndoles “buenos días”, ¿cómo esta?, ¿cómo amaneciste hoy?, te ves bien o estas haciendo un buen trabajo, son algunas otras maneras de motivar a los empleados de manera sencilla y obteniendo buenos resultados.

Aunque por otra parte hay que tomar en cuenta que las presiones de seguridad, sociales, de estimación y las presiones para obtener resultados son grandes *inmotivadores* que pueden hacer a los empleados bajar totalmente su desempeño en la empresa.

La motivación debe de ser un mantenimiento constante, no se puede pensar que por lograr un cambio en una determinada situación signifique que se va a mantener así por mucho

tiempo, existe la tendencia de que se estanque o simplemente ya no trascienda ya que las necesidades del ser humano pueden cambiar de un momento a otro.

Para esto debe existir una fuerte relación entre los directivos de la empresa y sus subordinados, ya que de esta manera se puede estar en constante contacto con ellos lo que va a permitir que los directivos estén al tanto de la situación en la que se encuentra el trabajador.

No olvidemos que un empleado motivado desarrolla mejor sus actividades y logra hacer que la empresa contribuya en gran medida a mejorar el bienestar tanto de los empleados como de los empresarios, lo cual se puede lograr a través de llevar una adecuada administración de todos los recursos con los que cuenta la empresa poniendo gran atención en el recurso humano.

Debido a que este trabajo de tesis se basa en una propuesta motivacional, no se puede estimar el plazo en el que se verán los resultados, ni tampoco se podrá controlar el resultado de las acciones, ya que es una propuesta y es decisión del dueño de la empresa si las aplica o no. Si la propuesta fuera una capacitación, entonces si sería posible estimar el plazo en el que se comenzaría a observar resultados y por lo tanto se podrían controlar los resultados. El cómo se aplicaría es decisión del dueño de la empresa ya que yo solo hago sugerencias sobre una investigación que se hizo en su empresa, por lo tanto es decisión de él si las toma en cuenta o no.

BIBLIOGRAFÍA

ACEVES MADALENO JOSÉ

Dorsch, en Psicología General.

Edición 2000; Publicaciones Cruz México, D.F.

ARIAS GALICIA FERNANDO

Administración de Recursos Humanos

Trillas edición 1998

BAIN DAVID

Productividad, la Solución a los Problemas de las Empresas

Mc Graw Hill

CHIAVENATO IDALBERTO

Administración de Recursos Humanos.

Mc Graw Hill.

CHRUDEN/SHERMAN

Administración de Personal.

Editorial CECSA.

E. KOPELMAN RICHARD

Administración de la Productividad de las Organizaciones.

Mc Graw Hill

FERNÁNDEZ ARENA JOSE ANTONIO

El Proceso Administrativo.

2º Edición. Diana.

HAROLD KOONTZ – HEINZ WEIHRICH

Administración una Perspectiva Global

Mc Graw Hill

HERNÁNDEZ SERGIO Y RODRÍGUEZ

Introducción a la Administración / Un enfoque teórico practico

Mc Graw Hill

KEITH DAVIS / JOHN W NEWSTROM

Comportamiento Humano en el Trabajo.

Mc Graw Hill

MUNICH GALINDO. GARCÍA MARTÍNEZ

Fundamentos de Administración.

Trillas

REYES PONCE AGUSTÍN

Administración de Empresas Teoría y Práctica

1º Parte.

RODRÍGUEZ VALENCIA JOAQUÍN

Como administrar Pequeñas y Medianas Empresas.

Editorial ECASA.