

# UNIVERSIDAD DEL TEPEYAC

ESCUELA DE PSICOLOGIA  
CON ESTUDIOS RECONOCIDOS OFICIALMENTE POR ACUERDO RVOE-  
NO 3213-25 CON FECHA 13-VI-1997 DE LA UNIVERSIDAD AUTONOMA  
DE MEXICO.



Factores motivacionales de los trabajadores de  
la empresa CEMEX MÉXICO S.A. de C.V.,  
planta Barrientos.

**TESIS**  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LIC. EN PSICOLOGIA.

PRESENTA.  
**ALFONSO RIGOBERTO MILLÁN GARCÍA**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

# UNIVERSIDAD DEL TEPEYAC

ESCUELA DE PSICOLOGIA  
CON ESTUDIOS RECONOCIDOS OFICIALMENTE POR ACUERDO RVOE-  
NO 3213-25 CON FECHA 13-VI-1997 DE LA UNIVERSIDAD AUTONOMA  
DE MEXICO.



Factores motivacionales de los trabajadores de  
la empresa CEMEX MÉXICO S.A. de C.V.,  
planta Barrientos.

**TESIS**  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LIC. EN PSICOLOGIA.

PRESENTA.  
**ALFONSO RIGOBERTO MILLÁN GARCÍA**

**ASESOR DE TESIS**  
LIC MARIA DEL CARMEN SEGURA MÉNDEZ  
CÉDULA PROFESIONAL NO. 2484990

## AGRADECIMIENTO

Para agradecer cosas simples solo basta una palabra, pero para poder agradecer el apoyo de todas las personas que estuvieron conmigo antes, durante y ahora en el final de esta etapa de mi vida no existen esas palabras, intentaré expresarlas, de la manera más clara y concisa.

Comencemos con mis padres, quién sería yo sin ellos, quienes me dieron el regalo más grande que es la vida, quienes día con día, se rifaron el físico para ver que yo estuviera bien, quienes me ensaaron a volar, a buscar y luchar por lo que quieres, a ser humilde pero no ser juguete de nadie, a ustedes papas no sé cómo agradecerles el apoyo incondicional que me han brindado, han estado ahí en mis victorias y ¡que rico gratificantes son!, en mis fracasos que ¡ah como duelen!, y me han enseñado que para ganar hay que saber perder, por que aprendemos de los errores, papás esto es el reflejo del trabajo de 4 años y medio, espero lo disfruten conmigo. Gracias por todo el amor, el cariño y el apoyo que me brindaron, los amo.

A mis hermanos quienes a diario era una constante lucha por estar a su nivel, siempre fueron un ejemplo para mí, más no mi meta, no por que me sienta superior o inferior a ustedes sino que simplemente somos diferentes, quiero compartir con ustedes este éxito que ¡ah que rico! sabe, gracias por todo el amor, el cariño, el apoyo y la mejor parte jejeje las peleas que me enseñaron a entender muchas cosas, por eso y muchas cosas más, saben que los amo.

A mis amigos quienes compartimos tantas cosas durante estos años, fiestas, desamores, estudios, enojos, quienes supimos aguantar durante el camino, quienes a

pesar de estudiar lo mismo tomamos caminos muy diferentes, quienes sabemos que no necesitamos estar cerca para sentirnos, les agradezco de corazón todo el apoyo, todo lo que vivimos, los quiero y les deseo éxito, y recuerden una cosa, si alguien te abre una puerta aprovéchala, la vida es de oportunidades.

A mis maestros que supieron brindar el conocimiento, las bases y un plus para enfrentarme a la vida real y al trabajo, les agradezco en verdad el apoyo, el exigirme en ocasiones más allá del 110% por confiar en mí, por brindarme su conocimiento agradezco las oportunidades que me brindaron para demostrar mi potencial, yo sé que *no fui un pan de Dios* pero sepan que los llevo en mi corazón.

A la gente de CEMEX con la que tuve el placer de convivir durante años y medio, agradezco que me hayan permitido desenvolverse con esa libertad que me dieron, me enseñaron a utilizar o explotar mis habilidades y otras a adquirirlas, a demostrar que el conocimiento es mejor cuando se aplica, a hacerme más responsable, a ser propositivo, aprender a trabajar no solo para la empresa sino como recurso humano también con los trabajadores, en fin gracias por todo el apoyo brindado.

Por último a quienes no creyeron en mí solo les dejo de tarea que lean la tesis, gracias.

## **RESUMEN**

En la presente investigación se indagaron los factores motivacionales que intervienen en los trabajadores de la empresa CEMEX MÉXICO S.A. de C.V., Planta Barrientos, el interés por abordar este tema se propició debido a la preocupación de los altos mandos por sus colaboradores, es decir, que se observa un decaimiento en la producción de dicha planta, aumento de incidentes, tomando en cuenta los riesgos laborales.

Todo esto llevó al planteamiento de un objetivo el cual enuncia es “detectar cuáles son los factores motivacionales de los trabajadores de la empresa CEMEX MÉXICO S.A. de C.V., Planta Barrientos”, poco a poco se fue desglosando el objetivo con el fin de atraer la mayor información posible para poder determinar un plan motivacional.

Esto se logró a través de indagar como primer paso la documentación, que es toda la parte teórica, que nos permitió observar el panorama más ampliamente, además, de poder retomar esto para realizar un instrumento, que permitió la recolección de los datos necesarios para la determinación del grado de motivación en los trabajadores, que factores influyen (Psicológico, Laboral, Social y Biológico) y en qué grado. Para poder determinar este instrumento fue necesario primero dárselo a 5 expertos en el tema y después realizar un piloteo, con el fin de obtener una validez y confiabilidad. Se aplicó de manera grupal a 53 sujetos que fue la muestra representativa de nuestra población.

Para la obtención el análisis de los resultados se utilizó el programa estadístico de SPSS, en el cual se obtuvieron las medidas de tendencia central y variabilidad tanto para la escala total del cuestionario, como para cada una de las dimensiones que evalúa, en la muestra total, para conocer cuál es la motivación de todos los encuestados, posteriormente, se realizó un análisis descriptivo en cada una de las submuestras por antigüedad en las diferentes sub-escalas que mide el cuestionario de motivación laboral. Se encontraron pequeñas diferencias en estas puntuaciones, para conocer si esas diferencias son significativas o no, se llevó a cabo un análisis de Kruskal-Wallis (o análisis de varianza no paramétrico), los niveles de significancia fueron superiores a .05 que el nivel máximo de error esperado en psicología. Por lo tanto, se puede concluir que no hay diferencias estadísticamente significativas en el nivel motivacional de los trabajadores de CEMEX, es decir, los trabajadores de esta empresa presentan el mismo nivel motivacional independientemente de la antigüedad que tienen en la empresa, su nivel motivacional como se vio en párrafos anteriores es ligeramente positivo.

Por último se encontró que no existe desmotivación en los trabajadores, sin embargo es evidente que los factores que más influyen en la motivación son los Laborales y Psicológicos, sin embargo, ninguno de estos factores se puede estudiar de manera aislada, debido a la interacción que tiene con los otros dos factores (Social y Biológico).

# ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	ii
CAPÍTULO 1 DESARROLLO ORGANIZACIONAL	
1.1 Definición de desarrollo organizacional	2
1.2 Características de desarrollo organizacional	9
1.2.1 Las fuerzas externas de cambio	5
1.2.2 Las fuerzas internas de cambio (endógenas)	6
1.3 Antecedentes del desarrollo organizacional	9
1.4 ¿Por qué apoyarse en el desarrollo organizacional?	11
1.5 Modelos de desarrollo organizacional	13
1.5.1 Modelo situacional – contingencial	13
1.5.2 Modelo Idealístico-educacional	16
1.5.3 Modelo de dialéctica- síntesis	17
1.5.4 Modelo técnico-estructural	17
1.6 Instrumentos de recopilación de datos para el desarrollo organizacional	18
1.6.1 Cuestionario	19
1.6.2 Entrevista	20
1.6.3 Observación	20
1.6.4 Información documental	21
1.7 Intervenciones en el Desarrollo Organizacional	21
1.8 Papel del Psicólogo en el desarrollo organizacional	24
CAPÍTULO 2 LA MOTIVACIÓN LABORAL	
2.1 Definición	27

2.2 Teorías de la Motivación	28
2.2.1 Teoría de McDougal	28
2.2.2 Teoría de Toleman	29
2.2.3 Teoría de Young	32
2.2.4 Teoría de Lewin	33
2.3 Tipos de Motivación	34
2.4 Factores de la Motivación	35
2.4.1 Necesidades primarias	36
2.4.2 Necesidades secundarias, adquiridas o derivadas	36
2.4.3 Clasificación de las necesidades laborales	37
2.4.3.1 Necesidades según la experiencia y edad	38
2.4.3.2 Necesidades de acuerdo al sexo y el estado civil	39
2.4.3.3 Necesidades según la habilidad	40
2.4.3.4 Necesidades según los factores económicos y culturales	41
2.5 Adaptación personal	42
2.6 Concepto de Motivación Laboral	44
2.7 Teorías de la motivación laboral	44
2.7.1 Teoría de la escala o jerarquía de las necesidades	44
2.7.2 Teoría de la expectación y la valencia	47
2.7.3 Teoría de los dos factores	48
2.7.4 Teoría de Argyris	49
2.7.5 Teoría de Mc Gregor	49
2.8 La Motivación en la Industria	50
2.9 Programa de Motivación	51
CAPITULO 3 CEMEX	
3.1 Historia de la organización CEMEX	55

3.2 Misión	54
3.3 Visión	54
3.5 Valores	66
3.6 Planta Barrientos	67
3.6.1 Historia de Planta Barrientos	68
3.6.2 Misión de Planta Barrientos	70
3.6.3 Visión de Planta Barrientos	70
3.6.4 Situación actual	71

## CAPÍTULO 4. EVALUACIÓN DE LOS FACTORES MOTIVACIONALES EN LA PLANTA BARRIENTOS

4.1. Procedimiento	76
4.1.1 Tipo de estudio	76
4.1.2 Pregunta de investigación	78
4.1.3 Objetivo	79
4.1.3.1 Objetivos específicos	79
4.1.3.2 Propósito	79
4.1.4. Población	79
4.1.5. Muestra	81
4.1.6. Instrumento	81
4.1.7. Procedimiento de aplicación	83
4.1.8 Procedimiento de análisis de resultados	83
4.2. Resultados	83
4.2.1 Análisis descriptivo	84
4.2.2 Análisis de resultados	91
4.3. Propuesta	94

CONCLUSIONES	100
BIBLIOGRAFÍA	107
ANEXOS	110

# INTRODUCCIÓN

A lo largo de la investigación veremos que es la motivación y cuáles son los factores motivacionales de los trabajadores de la empresa CEMEX México, planta Barrientos.

Se puede decir que la motivación es el resultado de la interacción del individuo y la situación. Además la motivación no es igual para todas las personas, varía el impulso motivacional, es por eso que es importante remarcar que tanto entre las personas como dentro de sí, el grado de motivación varía según el momento. Una vez definida la motivación podemos decir que es el conjunto de motivos que intervienen en un acto electivo. Según su origen, los motivos pueden ser de carácter fisiológico e innato (primarios) o sociales (secundarios), los cuales se adquieren durante la socialización, formándose en función de las relaciones interpersonales, los valores, las normas y las instituciones sociales.

Uno de los elementos que puede influir en la motivación es la globalización la cual es un fenómeno cuyos fines se encuentran en la interpretación de los eventos que actualmente están sucediendo en el mundo como la política, la economía, aspectos culturales y sociales. Este fenómeno sobre la globalización tiene dos importantes tendencias que son:

- Los sistemas de comunicación mundial
- Las condiciones económicas.

Por lo que podemos decir que los cambios globales en el mundo y los cambios de las organizaciones y economía en nuestro país, además de otros factores internos

de las empresas, han tenido un impacto social importante que se refleja en la falta de motivación del trabajador: aumento del ausentismo, aumento del estrés, insatisfacción en el trabajo, conflictos laborales y por ende probables conflictos a nivel familiar, salarios no bien remunerado, jornadas largas de trabajo y la exposición continua a los agentes contaminantes que pueden dañar al trabajador y por ende redundando en la baja de productividad y una deficiente en la calidad de vida.

También nos encontramos con algunas complicaciones en cómo se da la motivación, por ejemplo las formas de producción de la humanidad han estado ligadas al tipo de relaciones que se da entre los hombres en una empresa. Los sistemas de organización de siglos pasados se caracterizan por mejorar e incrementar la producción, olvidando al hombre como tal y a sus motivaciones en el trabajo.

La motivación de los trabajadores dentro de una organización o empresa, es relevante para el área de producción y por ende para el área económica, ya que se ve reflejada en la productividad y rendimiento de dichos trabajadores, y esto afecta a la empresa de manera directa.

A raíz de todo esto surge la pregunta de investigación la cual se enuncia de la siguiente manera: ¿Cuáles son los factores motivacionales de los trabajadores de la empresa CEMEX México S.A. de C.V., Planta Barrientos?, con la que se trabajó durante toda la investigación.

En la industria del cemento existen áreas de oportunidad que nos permiten realizar trabajos de investigación que den un valor agregado a los trabajadores y a la organización, de ahí la importancia de realizar este trabajo de investigación sobre los

factores motivacionales y como interés de la organización de saber qué pasa con los trabajadores, (considero que es viable la realización de este proyecto).

Anteriormente se habían realizado estudios de motivación en los trabajadores de esta empresa pero de una manera más general, por lo que no se detectaron aquellos factores que llevaban a la motivación y como éstos fueron cambiando con el paso del tiempo.

El trabajo de investigación sobre los factores motivacionales en el trabajo en la industria cementera, puede ser vulnerable a múltiples situaciones de carácter interno que se dan en las organizaciones que pueden provenir de las diversas direcciones o de los propios trabajadores, así como en las diversas organizaciones sindicales, que pueden tener un concepto equivocado en cuanto al objetivo principal de la investigación. Ante estas situaciones puede existir el riesgo alto de la vulnerabilidad. Sin descartar también la importancia que tiene la cooperación directa del trabajador. No podemos descartar los factores externos tales como la falta de información en la literatura, la falta de apoyo de los diversos grupos de médicos y otras organizaciones.

De acuerdo a estadísticas internas de una planta de cemento en México, se observa que en los años de los 90s, la participación de los trabajadores era muy activa en los diferentes eventos sociales se le daba mucha importancia con la participación directa de los representantes sindicales como las autoridades de la planta, situación que ha venido cambiando de más a menos dado por los cambios en la organización tanto tecnológica como en la reducción de personal por diferentes situaciones de mercado.

Es muy importante realizar este tipo de trabajos, con cierta eventualidad, debido a que los factores motivantes de los trabajadores van cambiando con el curso del tiempo, dotando a la empresa de los recursos y elementos necesarios para la planeación de nuevos modelos motivacionales, asegurando así la calidad del trabajo, la permanencia y la satisfacción del trabajador.

Una de las inquietudes que tiene la empresa CEMEX MEXICO S.A. de C.V. Planta Barrientos es la motivación de sus trabajadores, debido a que es muy importante para ellos mantenerse al tanto de lo que sucede con ellos y su entorno, sobre todo cuando empiezan a surgir aspectos de inconformidad, ausentismo y baja productividad, se interesa por indagar en cuáles son los aspectos que ocasionan estas actitudes.

Sin embargo este estudio se enfocó exclusivamente en los factores de la motivación de los trabajadores de dicha empresa, lo que proporcionó los elementos que están afectando la motivación, de qué manera los afectan y cómo podemos trabajar en ellos.

Para esto se realizó un estudio de las diferentes teorías relacionadas con el tema de la motivación, lo que nos permitió comprender más a fondo aspectos relacionados con los factores motivacionales.

Por ésta razón se tuvo como objetivo detectar cuáles son los factores motivacionales de los trabajadores de la empresa CEMEX México S.A. de C.V., Planta Barrientos, para lograr atacar las áreas de oportunidad que se encontraron, a través de un plan motivacional.

Para poder llevar a cabo la investigación fue necesario dividirla en cuatro capítulos, cada uno con un mismo objetivo, el cuál era de dotarnos de la información documental, acerca de técnicas para la recolección de la información, de definiciones para darle un sentido a la investigación, así, como entender la situación actual del fenómeno y donde se aplicaría, además de un capítulo más donde se expresaron los pasos que se siguieron para alcanzar los objetivos, y expresar los resultados.

Para el capítulo 1 se le asignó el título de desarrollo organizacional, esta parte es de suma importancia, debido a que de aquí se tomó una técnica en específico, para poder desarrollar la investigación y recolectar datos, el capítulo 2, lleva por nombre la Motivación Laboral, en este se abarcan algunas de las teorías que existen acerca de este fenómeno, y retomar algunas de las ideas principales de algunas teorías, con el fin de tener un margen que nos permita dar pie a dicha investigación. Para el capítulo 3 titulado CEMEX, nos proporciona un poco sobre la historia de la empresa donde se llevará a cabo dicha investigación, además, de proporcionarnos el estado actual del fenómeno a estudiar.

Por otro lado el último capítulo llamado evaluación de los factores motivacionales en la Planta Barrientos, nos proporciona toda la parte de la metodología acerca de cómo se llevó a cabo la investigación, así como plasmar los resultados que se obtuvieron, y como se interpretan estos. Además de proporcionar una propuesta para atacar las áreas de oportunidad detectadas.

Por último ésta investigación se realizó con una muestra no probabilística debido a que es un subconjunto de la población total dentro de la planta Barrientos, que refleja los elementos de ésta y se eligió al azar.

# CAPÍTULO 1

## DESARROLLO ORGANIZACIONAL

## **1.1 Definición de Desarrollo Organizacional**

El Desarrollo Organizacional (que en lo sucesivo leeremos como D.O.) surgió a finales de los años 50's y principios de los 60's y desde entonces se ha definido de distintas maneras. Para tener una mejor comprensión de la definición del D.O. enunciaremos algunas ideas que corresponden a diferentes autores. Las diferencias en la definición del D.O. se deben principalmente a que en cada una se integran algunos conceptos operacionales del mismo que reflejan la esencia de la filosofía de cada especialista en la materia.

Para Beckhard (citado por Wendell, 2004) el D.O. se define como un esfuerzo planeado que involucra a toda la organización, que es controlado desde los niveles más altos con la finalidad de incrementar la eficiencia, la efectividad y el bienestar de la organización a través de intervenciones planeadas en los procesos organizacionales y la aplicación del conocimiento de la ciencia del comportamiento (pág. 27).

Por otra parte, Bennis (citado por Guizar, 2004) dice que el D.O. se manifiesta como una respuesta al cambio, lo considera una estrategia educacional que tiene como finalidad modificar las creencias, actitudes, valores e incluso la estructura de las organizaciones, que les permitan una mejor adaptabilidad ante las nuevas tecnologías, y los nuevos mercados, es decir, a cualquier desafío que se presente (pág. 7).

Blake y Mouton (citado por Guizar, 2004) visualizaron al D.O. como un plan compuesto de conceptos, estrategias, tácticas y técnicas para conseguir que una

corporación alcance la excelencia. Para ellos, es “un modo sistemático de alcanzar un ideal de excelencia corporativa” (pág. 7).

Para Gordon Lippit (citado por Wendell, 2004) el D.O. representa el fortalecimiento de los procesos humanos que dentro de las organizaciones mejoran el funcionamiento del sistema orgánico que permite alcanzar sus objetivos (pág. 28).

Según Hornstein, Burke y sus coeditores (citado por De Faria Melo, 2008), el D.O. “es un proceso de creación de una cultura que institucionalice el uso de diversas tecnologías sociales para regular el diagnóstico y el cambio de comportamiento entre personas, entre grupos, especialmente los comportamientos relacionados con la toma de decisiones, la comunicación y la planeación en la organización” (pág. 27).

Schmuck y Miles (citado por De Faria Melo, 2008) en 1971 definieron el D.O. como “un esfuerzo planeado y sustentado para aplicar la ciencia del comportamiento al perfeccionamiento de un sistema, utilizando métodos autoanalíticos y de reflexión” (pág. 30).

En conclusión, podemos definir al D.O. como una estrategia de mejoramiento de la cultura organizacional basada en la dinámica de grupo y el cambio planificado, cuyo objetivo es contribuir a la resolución de problemas entre los diferentes recursos y su interacción, y que a través de la investigación permite conocer, diagnosticar y actuar sobre creencias, actitudes y estructura de las organizaciones (Wendel. F. 2004).

## **1.2 Características del Desarrollo Organizacional**

El D.O. tiene dos objetivos principales, el primero, mejorar la interacción entre los

individuos, los equipos y la organización total y, el segundo, desarrollar las habilidades y el conocimiento necesarios que permitan a los miembros de la organización ser mejores en sus funciones por sí mismos.

Además el D.O. abarca toda la gama de problemas de los individuos en las organizaciones, por ejemplo, temas sobre clima organizacional insatisfactorios, baja productividad, mala calidad, conflicto interpersonal, conflictos intergrupo, metas poco claras, estilos de liderazgo inadecuado, desempeño deficiente del equipo, estructura inadecuada de la organización, entre otros.

El D.O. es una herramienta que permite a los líderes en las organizaciones abordar el cambio como una oportunidad y no como una amenaza. Por otro lado, la Cultura Organizacional influye fuertemente en la cultura individual y la grupal. Warner Burke considera al cambio de la cultura como el sello del D.O. y afirma que “el desarrollo organizacional es un proceso de cambio fundamental en la cultura de una organización”.

En este sentido, es de suma importancia mencionar los procesos organizacionales más importantes, como son: la comunicación, la resolución de problemas, la toma de decisiones, la asignación de recursos, la resolución de conflictos, la distribución de recompensas, las prácticas de recursos humanos, la administración estratégica, la forma de ejercer la autoridad, la capacitación y el auto aprendizaje (Rafael Guizar, 2004).

Existen dos tipos de fuerzas (factores) de cambio que se encuentran presentes en una organización. Por un lado, las fuerzas externas, que son los factores de los cuales no se tiene un control absoluto, pero sí tienen un gran impacto sobre el proceso

de cambio de las organizaciones. Y por el otro, las fuerzas internas, que son las resultantes de los cambios dentro de la organización en sus objetivos, en las políticas administrativas, en las tecnológicas y en las aptitudes de los empleados. El conocimiento de ambos factores es indispensable para que pueda llevarse a cabo el D.O. A continuación se detallan ambos tipos de fuerza.

### **1.2.1 Las fuerzas externas de cambio (exógenas):**

- a. Factores económicos. Remuneración que tienen los trabajadores o salario percibido por las jornadas laborales.
- b. Factores políticos. Situación sociopolítica que vive el trabajador con respecto a sus creencias y necesidades.
- c. Factores tecnológicos. Por un lado, implementación de nuevas tecnologías y herramientas y; por el otro, obsolescencia y cierta complejidad en su manejo.
- d. Factores educacionales. Educación o formación que tiene el trabajador, ya sea muy especializada en un área específica o muy básica y generalizada.
- e. Factores sociales. Aquellos que tienen relación en donde vive, estatus económico, relaciones interpersonales, dinámica de interacción con el medio, etc.
- f. Factores culturales. Todos aquellos que engloba el desarrollo como país.

### **1.2.2 Las fuerzas internas de cambio (endógenas):**

- a. Funciones como trabajador. Actividades que realiza el trabajador, si realmente hace lo que indica la descripción del puesto.
- b. Objetivos. Estos son delimitados por ambas partes; la empresa tiene ciertos objetivos a cumplir y el trabajador fija sus metas basándose en los objetivos previamente establecidos.
- c. Políticas. Son las establecidas por la organización en que se esté laborando, son aquellas reglas que debemos de seguir para que no exista un conflicto entre ambas partes.
- d. Tecnología. Todos aquellos aparatos y/o herramientas que proporciona la organización para el desempeño del trabajo, además de la capacitación para el uso de la misma.

El D.O. tiene ciertas características que son esenciales:

1.- Es una estructura educativa planeada, debido a que se requiere de una capacitación constante, porque la organización es dinámica, siempre está en un proceso constante de adaptación a las condiciones que va dotando el medio, como la tecnología por ejemplo. Es importante considerar que además de la capacitación para el personal de nuevo ingreso en la organización, la capacitación debe proporcionarse a todo el personal de acuerdo a las exigencias del medio, a las necesidades de la organización y de los mismos trabajadores.

2.- El cambio está ligado a las experiencias que la organización desea satisfacer, como:

a) Problemas de destino. ¿A dónde desea ir la organización?, en este punto podemos ver que desde un principio la organización tiene que prever a dónde quiere ir, aquí marcamos la visión de la organización.

b) Problemas de crecimiento identidad y revitalización. Tiene que ver con la misión que fue planteada desde un principio en la organización.

c) Problemas de eficacia organizacional. Hace referencia al cumplimiento de los objetivos propuestos por dicha organización.

Las organizaciones al momento de su creación deben fijarse una visión, una misión y ciertos objetivos que deben ser alcanzables a través de cierto tiempo. Con certeza en el transcurso de este tiempo pueden presentarse múltiples obstáculos que en el ambiente que podrían modificar en cierta forma el alcance de la visión, la misión y los objetivos, principalmente estos últimos, sin embargo, no debe cambiarse el rumbo de lo establecido desde un principio.

3.- Hace hincapié en el comportamiento humano.

4.- Los agentes de cambio o consultores externos, aunque, ya implantado el programa, puede ser personal de la organización.

5.- Implica una relación cooperativa entre el agente de cambio y la organización.

6.- Los agentes de cambio comparten un conjunto de metas normativas:

- a) Mejoramiento de la capacidad interpersonal.
- b) Transferencia de valores humanos.
- c) Comprensión entre grupos.
- d) Administración por equipos.
- e) Mejores métodos para la solución de conflictos.

Keith Davis en su libro de Comportamiento Humano en el trabajo mantiene que el D.O. tiene una orientación sistemática debido a que se requiere que la organización trabaje de manera armónica, en el conjunto de todas las partes que la componen.

Además que posee ciertos valores humanísticos los cuales van dirigidos hacia la persona en cuanto a su potencial y deseo de crecimiento.

Otro factor importante en este proceso son los agentes de cambio que junto con la dirección de la empresa participan en el éxito del programa de desarrollo organizacional, pues al realizar el trabajo en equipo ambos se complementan.

Enfocándonos nuevamente en el D.O. se puede decir que se concentra más en la solución de problemas a través de la capacitación de los participantes para que ellos mismos detecten los problemas o situaciones que afecten a la empresa y puedan darles solución, para que vayan más allá de un simple análisis superficial. Otro aspecto muy importante del D.O. es la retroalimentación que se les da a los participantes, esto puede marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso de un D.O.

Sin embargo, el D.O. no puede establecer los procesos de los programas como si fuera una receta de cocina para la solución de los problemas, y por ello es que se adopta como un enfoque de contingencias.

Todo esto no se lograría si no fuese por la experiencia laboral que se requiere para la identificación de los diferentes problemas humanos a los que se enfrentan día con día, para poder analizarlos, comentarlos y poder aprender de las experiencias de otros.

El D.O. considera intervenciones en nueve niveles, lo cual significa que el objetivo principal del D.O. es construir empresas más eficientes que sigan aprendiendo, a través de la adaptación y la mejora. Este objetivo se logra cuando se reconoce que problemas en el nivel individual, interpersonal, de grupo, entre grupos o incluso en toda la organización jamás dejarán de suceder. Ante todo esto se debe de organizar una estrategia que abarque todos los puntos como una estrategia general de D.O., con una o más intervenciones, las cuales son actividades estructuradas que ayudan a los individuos o grupos para mejorar la eficiencia de su trabajo, de lo cual se derivan ciertos postulados conocidos como principios de la filosofía del desarrollo organizacional.

### **1.3 Antecedentes del desarrollo Organizacional**

El D.O. en México se dio a raíz de los siguientes acontecimientos históricos:

- 1967 – 1968: En el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (I.T.E.S.M.) se comentó la existencia del D.O. en los

seminarios de administración de personal, tanto en el área profesional como en la de graduados.

- 1969 – 1970: Se hizo un análisis en la organizaciones para implementar las primeras gerencias en el área de desarrollo organizacional, específicamente en Vitro y en Hylsa, de Monterrey, N.L. Por otro lado, surgió la primera colección de libros sobre D.O. y se realizaron los primeros intentos de formar asociaciones de D.O. Además, se emplearon como herramientas de cambio los grupos Z y la formación de grupos.
- 1971 – 1972: Se inscribieron los primeros mexicanos en el NTL (Nacional Training Laboratory) de Estados Unidos.
- 1973 – 1974: Se aplicó de manera directa el D.O. en varias empresas.
- 1975 – 1976: El D.O. cobró gran auge tanto en instituciones educativas como en empresas. La UDEM inició la maestría en D.O. con profesorado altamente calificado.
- 1977: Visa, de la ciudad de Monterrey, implantó la gerencia de desarrollo organizacional.
- 1978: Para entonces, se consideró un enfoque más integral del D.O. en el cual se incluyeron mayores intervenciones que hicieron posible una aplicación más eficiente del programa.

- 1982 a la fecha se celebra con gran éxito un congreso anual internacional de D.O.

#### **1.4 ¿Por qué apoyarse en el desarrollo organizacional?**

Es importante apoyarse en el D.O. debido a que es una herramienta que nos ayuda a enfrentar de manera más adecuada los problemas que enfrentan las empresas hoy en día, a través de distintas técnicas nos permite un mejor desenvolvimiento de las partes que conforman la empresa y mayor aprovechamiento de todos los recursos.

Existen seis obstáculos a los que se enfrentan los hombres de negocios en la pequeña y mediana empresa:

1.- Escasez de capital para la compra de maquinaria y equipo que les permita llegar a niveles de productividad comparables con los de otras empresas.

2.- Carencia de medios de producción e insumos indispensables para la continuidad de la producción.

3.- Poco apoyo para la aplicación de elementos, científicos y tecnológicos, y desconocimiento acerca de cómo acudir a los organismos privados o públicos que puedan proporcionárselos.

4.- Deficiente preparación de los cuadros técnicos.

5.- Falta de asesoría técnica que difunda los elementos y adelantos susceptibles de ser incorporados al proceso de producción.

6.- Resistencia al cambio. Muchas veces de parte de la alta dirección de la empresa. Resolver este obstáculo depende principalmente de un cambio de actitud hacia la modernidad. En esta área es donde los organismos públicos, privados, académicos y educativos tienen una misión importante que llevar a cabo en el proceso de cambio planeado.

El D.O. es importante debido a que permite, tanto a los administradores como al personal staff de la organización, realizar sus actividades más eficazmente, además de proveer las herramientas para establecer relaciones interpersonales más efectivas y mostrar al personal cómo trabajar efectivamente con otros en el diagnóstico de problemas complejos para buscar soluciones apropiadas.

Es importante mencionar que el D.O. contribuye en la supervivencia de una organización en un mundo de rápidos cambios; algunos de ellos son:

- Explosión de conocimientos: cada día que pasa se añaden más conocimientos a nuestro acervo, por lo que algún conocimiento anterior se modifica y en ocasiones se vuelve obsoleto.
- Rápida obsolescencia de los productos: al igual que el conocimiento los productos también se vuelven obsoletos.
- Composición cambiante de la fuerza de trabajo: la nueva fuerza laboral tiene un nivel de conocimiento y escolaridad cada vez mayor, además de que la fuerza de trabajo es más joven y con deseos de innovación.

- Creciente internacionalización de los negocios: esto sucede en el momento que las organizaciones llegan a una etapa de desarrollo tal que necesitan ampliar sus mercados y actividades (De Faria Mello,2008).

## **1.5 Modelos de Desarrollo Organizacional**

Para que el D.O. tenga una mayor posibilidad y probabilidad de tener resultados efectivos como un cambio planeado debe de apoyarse en diferentes estrategias los cuales se agrupan en 4 modelos.

### **1.5.1.- Modelo situacional – contingencial**

El Modelo Situacional – Contingencial es una estrategia de desarrollo organizacional que se apoya en el diagnóstico de situaciones concretas y problemas específicos. La acción de D.O. se hace por intervenciones sucesivas pero eclécticas, en las que cada diagnóstico proporciona la base para un pronóstico y consecuente planeación de intervenciones de D.O. Es el modelo de una red de programación que se teje paso a paso, sin la preocupación de concepciones idealistas ni visiones de un futuro a largo plazo.

Es una estrategia realista, de control constante, frecuente retroinformación, con acciones pragmáticas de corto a mediano plazo. Se efectúa de un modo contingencial y flexible, considerando que los diagnósticos suelen ser muy amplios, que lleven el planteamiento de intervenciones sistemáticas y que lleguen sistemáticamente a la cultura de la organización, son casi irreales y casi imposibles de practicar, por el cambio constante de las situaciones y variedad de condiciones específicas de los subsistemas de la empresa y el medio externo.

Weisbord (1974) mencionó que el “D.O., como el propio mundo, no es lineal. Se realiza por saltos, de una gestalt para otra, a partir de una percepción y comunicación de la manera de cómo las partes se ajustan...” la práctica de la consultoría de D.O. mucho más que un final totalmente abierto”

La base de este método es el concepto y el método de Acción-Investigación por medio de la retroinformación (AIR) llamado más comúnmente de investigación-acción o “investigación-activa” o de “retroinformación-estudio”. Es importante aclarar su aspecto de ciclo, que comienza con la acción por investigar y termina con la misma, esto es, la retroalimentación de la investigación lleva a reformular las acciones.

El método de AIR consta de tres procesos:

1) Recopilación de datos, que es la obtención de aquella información que se necesita o que deseamos obtener, esto se puede realizar a través de diferentes métodos de recolección los cuales más adelante se mencionarán.

2) Retroinformación de los datos obtenidos, a esto nos referimos a la revisión, análisis y comprensión de los datos obtenidos con el fin de encontrar aquellos elementos deseados y poder compartir con la persona interesada en estos datos, y poder llegar así a nuestro tercer proceso.

3) Planeación de acciones basadas en dichos datos, después de haber recopilado los datos y haberlos analizado, se implementarán acciones sustentadas para ser más eficaces.

Además de 6 etapas:

1) Diagnóstico preliminar o pre-diagnóstico, para la postura y la orientación iniciales ante la situación.

2) Obtención de datos dentro del sistema-objetivo y en sus relaciones de frontera sistemática.

3) Retroalimentación de los datos obtenidos, de la forma apropiada, tanto para el cliente como para los participantes del sistema-objetivo.

4) Aclaración, discusión y elaboración de los datos obtenidos por el cliente y/o por los participantes del sistema objetivo.

5) Consecuente diagnóstico, igualación de problemas y planeación de acciones. Aquí nos referimos a que después de la obtención de los datos y sea dado el diagnóstico, es importante empatar o comparar aquellos datos que se tienen con el problema real y el problema planteado para poder realizar un plan de acción que tenga una mayor eficacia.

6) Acción con acompañamiento y evaluación de resultados.

Este modelo implica la colaboración entre profesionales, agentes especializados y algunos clientes o miembros que la conocen bien.

### 1.5.2. Modelo Idealístico-educacional

En esta estrategia de D.O. se busca un cambio en la cultura de la organización en sus componentes esenciales, ya sea por el lado del comportamiento y todo lo que éste engloba, como la actitud, los valores, el estilo, la motivación, los comportamientos, la comunicación, la administración de conflictos, los procesos de la toma de decisiones, entre otros y, por otro lado, en la parte tecnológica que se refiere al establecimiento de metas y objetivos, planeación estratégica y operacional, lógica de negocios, modelos decisorios, sistema de información de gerencia entre otros.

Este modelo analiza de manera primordial una educación global del sistema humano, de manera que asegure cambios culturales significativos, tanto en el aspecto cualitativo como en el cuantitativo. Cuantitativamente la intención es crear el máximo de mesa crítica para los cambios, cualitativamente la idea es apoyar esos cambios con la creación de un lenguaje y una comprensión comunes sobre conceptos fundamentales que no solamente favorezcan la operación de los cambios, sino que orienten principalmente la dirección que éstas deben tener.

Un ejemplo de este modelo tiene que ver con el esquema de los sistemas abiertos concéntricos. Ya que los organismos se componen de círculos de nucleación o intermediación sucesiva y encadenamientos, su desarrollo se debe hacer en todos los niveles sistemáticos, debe llegar a microsistemas que son los individuos, los minisistemas que son los “equipos de trabajo” y el gran sistema que son las organizaciones o empresas”.

### **1.5.3.- Modelo de dialéctica- síntesis**

Esta estrategia contrapone una visión idealista de “nuevas posibilidades” a la visión realista de percepción y comprensión de las “condiciones y limitaciones actuales” aclaradas por una visión del futuro.

Con este modelo se procura crear una “tensión dialéctica” entre dos polos (actual x deseable) que resulte una síntesis de lo que es posible en el momento, y la igualdad de las etapas de posibilidades en el futuro. Se pretende así trabajar tanto sobre los “diagnósticos situacionales” como sobre las “ideas conceptuales” sin esperar tanto tiempo como sucede en el caso de la estrategia educacional-idealística, y sin riesgo de no llegar a la originalidad e impacto de una mesa crítica que la estrategia de situación-contingencial no asegura.

En este modelo se trata de hacer un análisis de toda la organización mostrando o dejando ver la situación actual para que aquellos expertos o integrantes de un comité puedan fluctuar ideas sobre como les gustaría que estas partes de la organización mejoraran, teniendo un sustento teórico para poder realizar las mejoras.

### **1.5.4 Modelo técnico-estructural**

El modelo técnico-estructural tiene como fin el obtener cambios de efecto sistémico a partir de modificaciones sistemáticas de estructura organizacional, diseño de cargos y tareas, procedimientos administrativos como la previsión, planeación, organización, información, dirección, coordinación y control, además de la reformulación ambiental.

Se dice que la planeación y reacondicionamiento del sistema técnico provocará los exámenes necesarios así como los nuevos arreglos y reajustes del sistema humano de comportamiento, ya sea en nivel social (grupos y relaciones entre grupos) y psicológico (individuos y relaciones entre individuos).

También debe de tomarse en cuenta que las necesidades individuales y las variables de comportamiento pueden y deben de insertarse en el contexto técnico-estructural-administrativo a través de ciertos aspectos como el establecimiento de un sistema de objetivos, rediseño de estructura, contenido de cargos y la planeación de sistemas de informaciones, comunicaciones, control de retroalimentación y evaluación, además del arreglo de infraestructura y mobiliario, con cambios ambientales, distancias entre órganos y personas, sistemas de incentivos, procedimientos administrativos y operacionales.

### **1.6 Instrumentos de recopilación de datos para el Desarrollo Organizacional.**

Para poder emitir un diagnóstico correcto sobre una organización es necesario apoyarse en diversas herramientas de recolección de información. El análisis posterior de los datos se refiere a organizar y examinar la información recopilada para contestar las interrogantes sobre diversos procesos (comunicación, actividades, funciones de los miembros del grupo, liderazgo, etc.) que surgen en la organización. Esta información permite descubrir las causas de los problemas organizacionales, así como identificar pautas para el desarrollo futuro de la empresa.

Posteriormente se procede a la retroalimentación de la información obtenida, mediante su divulgación entre los miembros del grupo gerencial para transmitirla a todos los integrantes de la empresa.

La retroalimentación puede involucrar a administradores y empleados, quienes de manera activa pueden interpretar los datos y tomar las acciones correspondientes.

Los instrumentos de recopilación que podemos utilizar para la recolección de información son:

- a) Cuestionarios
- b) Entrevistas
- c) Observación
- d) Información documental (archivo)

### **1.6.1 Cuestionario**

Su contenido tiene por objeto descubrir hechos u opiniones y reunir datos objetivos y cuantificables. Es por eso que deben de estar compuestos de preguntas que muestren claramente el objetivo que persigue el diagnóstico.

Toda la información obtenida a través del cuestionario debe ser complementada y verificada por medio de otros instrumentos, tales como la entrevista directa. Los cuestionarios son un recurso clásico que permite detectar los sentimientos, es decir, aquello que está ubicado debajo de la superficie y que no es fácil de descubrir.

Desafortunadamente, los cuestionarios tradicionales suelen ser obsoletos ante el cambio o incapaces de producir un cambio significativo dentro de las organizaciones, ya que no se involucran en el diálogo, que es de suma importancia para el intercambio de opiniones y sentimientos, los datos que arroja un cuestionario son fríos.

Las respuestas pueden ser interesantes pero carecen de efectividad, esto es que al encuestado se le pregunta lo que se quiere saber y no lo que las personas piensan que deberá de saber, sin embargo, el cuestionario puede ser útil cuando se elabora conjuntamente entre el gerente y los representantes de la población que desea sondear.

### **1.6.2 Entrevista**

Regularmente se aplica la entrevista a los participantes antes de un desarrollo de equipo o de reuniones similares. La entrevista generalmente la aplica el consultor. El propósito de la entrevista es explorar las maneras en que el grupo puede involucrar su eficiencia.

Las entrevistas descubren las opiniones y los sentimientos positivos y negativos sobre muchos aspectos: claridad de las metas individuales y grupales, efecto del estilo administrativo y asuntos personales jamás manifestados.

Las preguntas deben ayudar al entrevistador a expresar todo lo que existe en su mente sobre la vida de la organización.

### **1.6.3 Observación**

Éste es un método de corroboración de los datos que se han recopilado, esto es debido a que la información que se proporciona es real debido a que no viene de terceras personas.

### **1.6.4 Información documental**

Este método heurístico constituye un apoyo inmediato para el consultor o la persona que vaya a realizar la investigación, ya que antes de comenzar cualquier acción en la empresa puede obtener información de manera rápida acerca de estadísticas, organigrama y cuadros de procesos, lo que permite evitar la duplicación de esfuerzos.

### **1.7 Intervenciones en el Desarrollo Organizacional**

Las intervenciones del D.O. comprenden una serie de actividades estructuradas en las cuales ciertas unidades seleccionadas de la organización (grupo de individuos que son el objeto de estudio) se dedican a una tarea o una serie de tareas en donde las metas están relacionadas directamente o en forma indirecta con el mejoramiento de la organización. Las intervenciones constituyen el impulso para la acción del desarrollo organizacional. La persona que realiza el D.O. dentro de la empresa lleva a cabo cuatro series de atributos, una serie de valores, una serie de hipótesis acerca de las personas, las organizaciones y las relaciones interpersonales, una serie de metas y objetivos para el que lo realiza, la organización y sus miembros, una serie de actividades estructuradas que son el medio para realizar los valores, suposiciones y las metas, a todo esto es lo que llamamos intervención.

Existen diferentes tipos de intervención, revisaremos sólo algunos de éstos, su variación radica en la razón para la que fueron diseñados:

- **Actividades de diagnóstico:** las actividades de indagación de hechos están diseñadas para cerciorarse del estado del sistema, del estado de un problema, de la forma que están las cosas. Los métodos disponibles

varían desde instrumentos proyectivos como un collage que represente un sitio en la organización, hasta los métodos más tradicionales de recopilación de datos, como entrevistas, cuestionarios, encuestas, y juntas.

- **Actividades de formación de equipos:** son actividades diseñadas para incrementar la operación efectiva de los equipos del sistema. Pueden estar relacionadas con aspectos de la tarea, como la forma en la cual se hacen las cosas, las habilidades necesarias para desempeño de las tareas, las asignaciones de recursos necesarios para el desempeño de las tareas, o bien, pueden estar relacionadas con la naturaleza y la calidad de las relaciones entre los miembros del equipo entre miembros y el líder, es posible una extensa gama de actividades. Además se toman en consideración los diferentes equipos que pueden existir en la organización, como los equipos formales, los temporales, los recién hechos y equipos interfuncionales.
- **Actividades intergrupo:** son las actividades diseñadas para mejorar la efectividad de los grupos interdependientes. Se enfocan en las actividades conjuntas y en el rendimiento de los grupos considerados como un solo sistema, en vez de dos subsistemas. Cuando están involucrados dos grupos, las actividades por lo común se designan como actividades intergrupo o interfase, cuando están involucrados dos o más grupos, las actividades a menudo se conocen como espejo organizacional.
- **Actividades de retroalimentación de encuestas:** están relacionadas en el

sentido de que son un componente importante de esas actividades. Sin embargo, son los bastante importantes por derecho propio y se deben de considerar por separado. Estas actividades se centran en trabajar en forma activa en los datos producidos por una encuesta, y en diseñar planes de acción basados en los datos de la encuesta.

- **Actividades de educación y capacitación:** son actividades diseñadas para mejorar los conocimientos, actividades y capacidades del individuo. Hay varias actividades disponibles y varios enfoques posibles. Las actividades pueden estar dirigidas hacia las habilidades técnicas requeridas para el desempeño efectivo de la tarea, o pueden estar dirigidas hacia aspectos del liderazgo, de las responsabilidades y funciones de los miembros del grupo, de la toma de decisiones, de la resolución de problemas, del establecimiento de metas y la planificación, etcétera.
- **Actividades tecnoestructurales o estructurales:** son actividades diseñadas para mejorar la efectividad de las entradas técnicas o estructurales y las restricciones que afectan a los individuos o grupos, las actividades pueden asumir la forma de experimentar con nuevas estructuras de la organización y evaluar su efectividad en términos de metas específicas, o idear nuevas formas de aplicar los recursos técnicos a los problemas.
- **Actividades de consultoría\* de procesos:** son las actividades de parte del consultor que ayudan al cliente a percibir y comprender los acontecimientos del proceso que ocurren en el ambiente del cliente y a actuar en contra de ellos. El énfasis primordial es en los procesos como

comunicaciones, roles de líder, y de los miembros en los grupos, resolución de problemas y toma de decisiones, normas y crecimiento del grupo, liderazgo y autoridad, y cooperación y competitividad intergrupo.

- Actividades de planificación y de establecimiento de metas: estas actividades incluyen teoría y experiencia en la planificación y el establecimiento de metas, empleo de modelos de resolución de problemas, paradigmas de planificación, modelos de discrepancia de la organización ideal en comparación con la organización real. La meta de todas es mejorar estas habilidades a niveles del individuo, del grupo y de la organización total.

Éstas son algunas de las clasificaciones de las intervenciones que se pueden realizar a raíz del comienzo del Desarrollo organizacional, es una de las etapas del mismo.

### **1.8 Papel del Psicólogo en el desarrollo organizacional**

El papel del psicólogo dentro del desarrollo organizacional es muy importante debido a que es indispensable el énfasis en el análisis de las organizaciones, ya sea en la totalidad de la organización o como individuos o grupos.

La ventaja es que el psicólogo industrial tiene las herramientas adecuadas para llevar a cabo el desarrollo organizacional de cualquier empresa, está capacitado para realizar desde la elaboración de un instrumento adecuado para la recolección de información hasta el mismo análisis de esta información en conjunto con una entrevista complementaria.

El contacto con las personas y el entendimiento del comportamiento humano proporciona una mayor sensibilidad para lograr el cambio en las organizaciones no sólo obteniendo beneficios para el empresario sino para todos los que trabajan en la empresa, de tal manera que se logra un crecimiento global.

## CAPÍTULO 2

# LA MOTIVACIÓN LABORAL

## 2.1 Definición de Motivación

Se dice que una persona que es floja todo el tiempo no está motivada, sin embargo esta postura es errónea, debido a que pueden existir otros factores que provoquen esta conducta como la depresión o la ansiedad entre otros.

Podemos decir que la motivación es el resultado de la interacción del individuo y la situación. Además la motivación no es igual para todas las personas, varía el impulso motivacional, es por eso que es importante remarcar qué tanto entre las personas como dentro de sí, el grado de motivación varía según el momento (Pérez Uribe de Ribera, 1978).

Definiendo la motivación podemos decir que es el conjunto de motivos que intervienen en un acto electivo. Según su origen, los motivos pueden ser de carácter fisiológico e innatos (primarios) o sociales (secundarios), los cuales se adquieren durante la socialización, formándose en función de las relaciones interpersonales, los valores, las normas y las instituciones sociales. (Haller Gilmer, 1876).

Otra definición dice que “La motivación es el proceso por el cual el comportamiento se adapta y se integra con el fin de alcanzar las metas organizacionales. Sabemos que una persona está motivada cuando dedica sus esfuerzos a alcanzar las metas” (Landin, 2005, p.337). Para Cofer “La motivación es el impulso que conduce a una persona a elegir y realizar una acción entre aquellas

alternativas que se presentan en una determinada situación, y está relacionada con el impulso” (Cofer, 1976, p19).

Una definición más es la de Robbins, la cual menciona que la “La motivación es el resultado de la interacción del individuo y la situación o el deseo de hacer mucho esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la posibilidad de satisfacer alguna necesidad individual” (Robbins, S., 2004)

De acuerdo con los autores anteriores, podemos decir que la motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo con el fin de alcanzar las metas propuestas. Los factores son diferentes en cada persona, por lo que no se motiva de igual forma a todas, sin embargo pueden existir ciertas similitudes.

## **2.2 Teorías de la Motivación**

Existen diferentes teorías acerca de la motivación las cuales se explican a continuación.

### **2.2.1 Teoría de McDougal**

McDougal en 1970 dice que los instintos eran la motivación principal de toda actividad humana, sin ellos, el organismo sería incapaz de cualquier clase de actividad, lo visualizaba como las fuerzas que daban forma a la vida de los individuos y de las sociedades; describió el instinto como “una disposición psicofísica heredada o innata, la cual determina que su poseedor perciba o preste atención a objetos de cierto tipo, sienta un impulso a realizar tal acción” (Pérez,1978, p.25).

Los principales instintos y emociones primarias enunciadas por Mc Dougall son: la fuga que responde a la emoción de temor; la repulsión al disgusto; la curiosidad encamina a la extrañeza; la repugnancia a la ira; la auto degradación al sometimiento, autoasersión hacia la elación, el instinto prenatal a la ternura, los siguientes instintos no refieren a ninguna tendencia emocional y son reproducción, deseo de comida, gregario, adquisición y construcción.

Posteriormente realizó una lista de propensiones innatas de la especie humana que a diferencia de las dos listas de instintos no contenía ningún nombre de emociones especiales, con esto sostuvo que la emoción depende del curso de la conducta causada por la propensión; las emociones primarias simples, aparecen cuando opera una y solo una innata.

Es decir que los instintos van a hacer que las personas reaccionen de cierta forma dependiendo el contexto en el que se presenten, con esto nos referimos a que los instintos no dan una emoción fija como resultado de su expresión, sino que va en relación a la experiencia adquirida así como el desarrollo mismo de las personas.

Por último, expone que la actividad psíquica no es menos real que los procesos físicos y que la actividad psíquica es siempre y en todas partes teológica, un esfuerzo activo hacia un fin o meta.

### **2.2.2 Teoría de Toleman**

Para Toleman (1932) la conducta está en función a la totalidad de variables hipotéticas interdependientes, lo que a su vez son funciones de variables empíricas interdependientes, es decir, que depende cómo se van a dar los impulsos y estímulos y

su interacción con el medio y cómo es que se llegue a la satisfacción de las mismas. Las variables empíricas interdependientes son:

1. Situación estímulo, que tiene relación con cuándo y en dónde se presenten los estímulos.
2. Condiciones que suscitan al impulso, o a la saciedad, esto va en relación del contexto en que se dé el impulso y cómo se va a llegar a satisfacer el mismo.
3. Variables que dan lugar a diferencias: herencia, sexo, edad, drogas, secreciones internas y otras.

Entre las variables interdependientes, los impulsos tienen interés especial, y se definen como condiciones de los órganos o tejidos del organismo, distintas de las condiciones biológicas óptimas de estos sistemas.

Las variables hipotéticas de la teoría son las siguientes:

1. Sistema de necesidades
2. Matriz de valor creencia
3. Espacio conductual inmediato
4. Locomoción
5. Espacio conductual reestructurado

Estos sistemas de variables están relacionados funcionalmente entre sí, con la variables empíricas independientes y con la conducta, a continuación explicaremos las variables hipotéticas para entender un poco mejor a qué hace referencia dicha teoría.

El sistema de necesidades es un sistema de variables motivacionales hipotéticas, es decir, están en función de todos los impulsos y estímulos situacionales presentes y consta de varias necesidades específicas y de una difusa necesidad de supervivencia.

La matriz valor-creencia es un sistema de variables hipotéticas, que están en función del sistema de necesidades y de la situación estímulo. En este sistema la variable valor está en función directa a una necesidad específica.

El espacio conductual inmediato es un sistema de variables hipotéticas que está en función de la matriz-valor-creencia y valencia está en función directa al valor. El espacio conductual inmediato puede reconstruirse como resultado de la locomoción, los procesos de aprendizaje y los mecanismos psicodinámicos.

La locomoción es una variable hipotética, función del espacio conductual inmediato y de la cual es función directa la conducta.

Toleman (1951) formuló varias hipótesis acerca de la motivación, las cuales dicen:

La necesidad-libido es una variable motivacional hipotética, función de todos los impulsos presentes y de la condición fisiológica general del organismo total; está en interrelación con las necesidades específicas.

Una necesidad específica es una variable motivacional hipotética que está en función directa de un impulso específico y también de los otros impulsos presentes y de la situación estímulo. La necesidad específica, a través de otras variables

hipotéticas que actúan como eslabones de conexión, está funcionalmente relacionada con una forma específica de conducta (respuesta consumatoria) que puede emplearse para medir esa necesidad particular.

Toleman dividió las necesidades en tres tipos:

1. Necesidades primarias, de origen visceral
2. Necesidades secundarias o socio relacionales
3. Necesidades terciarias de metas señaladas por la conducta

Por último formuló, la siguiente hipótesis: todo estímulo o condición impulsora filosófica independiente que suscita una necesidad que hace incrementando en primer lugar la cantidad total de carga en el compartimiento de la libido. (En este compartimiento está en contacto con todas las necesidades específicas).

### **2.2.3 Teoría de Young**

Madsen (1972) resumió la teoría de Young de la siguiente manera: la motivación incluye la liberación y la regulación de la energía de la conducta. La liberación de energía química causada por estímulos internos y externos es una liberación de energía química. La liberación energética (“la motivación”) se denomina impulso primario, proveniente de los órganos internos. También pueden ser causados por estímulos externos que la mayoría de las veces tienen conexión adquirida con los estímulos internos. Todo estado de perturbación del organismo o de uno de sus órganos es denominado necesidad o apetito.

La regulación de la energía está determinada por estructuras nerviosas-

mentales, que pueden ser parcialmente innatas y parcialmente adquiridas. En el hombre las estructuras adquiridas reguladoras de la conducta y la energía son de gran importancia para la interacción social. Es por eso que podemos decir que, cuando los motivos son bloqueados, o cuando surge un conflicto entre los motivos resulta una desorganización de la condición y conducta del individuo a lo que denominó “emoción”.

Algunos impulsos primarios que menciona Young son: hambre, náuseas, sed, sexual, lactancia, micción, defecación, evitación de calor, frío, dolor, temor, fatiga, sueño, curiosidad, instinto social y cosquillas.

#### **2.2.4 Teoría de Lewin**

Lewin menciona en su teoría sobre la motivación, que la conducta (C) de un individuo está en función (F) de la situación total, el espacio vital (Ev), que incluye las condiciones del individuo (P) y las del ambiente (A) factores estrechamente interdependientes.

Esto puede formularse así:

$$C = F (Ev) = F (P; A;)$$

Para poder entender esto explicaremos los elementos que la constituyen.

El individuo es un sistema que consta de una región central interna y una región periférica externa. Un estado de tensión en una región interna corresponde a una necesidad del organismo.

El ambiente se caracteriza por su estructura cognitiva, por la posición del individuo y por las fuerzas en el espacio vital.

La estructura se divide en pasado, presente y futuro psicológico y en dos o más niveles de realidad.

Es por eso que la intensidad de la fuerza depende de la distancia que mide entre el individuo y la valencia junto a las fuerzas impulsoras, por lo que podemos decir que la estructura cognitiva y las valencias del ambiente determinan en el campo de fuerzas que causan la conducta del individuo.

Por lo que podemos decir que en la teoría de Lewin, la conducta está en función a la interacción de los factores internos y externos, así como la transformación y satisfacción de las necesidades, que participan en la conducta.

### **2.3 Tipos de Motivación**

Existen diferentes tipos de motivación, los cuales se mencionarán a continuación:

- **Intrínsecas y extrínsecas:** depende de qué motive directamente a la persona, o algo relacionado con ella, es decir, cuando son extrínsecas son todos aquellos como el dinero, obsequios, también los podemos conocer como motivadores externos o materiales y los intrínsecos tiene que ver con el estado de ánimo interno de cada uno de nosotros con las relaciones interpersonales y cómo es que éstas nos afectan.
- **De contenido y de contexto:** es una distinción afín a la anterior, lo que

- motiva puede ser la cosa misma, o bien la situación o marco o escenario en que sucede, en este caso hablamos que puede ser el lugar de trabajo donde se desempeña el trabajador todos los días.
- Inmediatas o a largo plazo: según el tiempo en que los satisfactores se obtengan, es decir, al mismo tiempo de realizar la actividad o en una época posterior.
- Positivos o negativos: este tipo te motiva a buscar algo o a evitar algo.
- De eficiencia y de crecimiento: son los que buscan llenar una carencia, o lograr un desarrollo y un progreso.
- Materiales y espirituales: son los motivadores a realizar o adquirir bienes sensibles, o bien, a realizar valores trascendentales.
- Conscientes o inconscientes: son aquellos en los que el sujeto se da cuenta o no de ellos.

## **2.4 Factores de la Motivación**

Existen diversos factores motivacionales, los cuales nacen de la necesidad de algo, es por eso que se hace referencia a que las necesidades empujan y los objetivos jalan.

Para poder entender cómo se dan estos factores motivacionales es necesario conocer primero cuáles son las necesidades y cómo se clasifican por lo que antes de

adentrarnos más en los factores, a continuación se describirán brevemente las necesidades del ser humano.

Las necesidades se clasifican en dos grandes grupos las primarias y las secundarias según algunos psicólogos, como Maslow, y McGregor, que han estudiado esta cuestión.

#### **2.4.1 Necesidades primarias**

En este nivel podemos hablar sobre necesidades inherentes a la naturaleza del organismo y que se dan en todos los animales, es decir, existen desde el nacimiento; además, éstas también pueden ser conocidas como naturales, innatas o básicas, están relacionadas con la supervivencia, bienestar del individuo y la preservación de la especie, y no tiene que ver directamente con la experiencia y el aprendizaje.

El hambre, la sed, la eliminación de productos de desecho, sueño, respiración, evitar el dolor y el apetito sexual son algunas de las necesidades básicas de todo ser humano, sin embargo, algunos autores consideran a la seguridad y agresión como dos necesidades que pueden ser al mismo tiempo primarias y adquiridas.

#### **2.4.2 Necesidades secundarias, adquiridas o derivadas**

Cuando las necesidades primarias han sido satisfechas de manera adecuada, las necesidades secundarias pasan a primer término, debido a que van surgiendo conforme se van dando las situaciones (Pérez, 1978, p.46).

Estas necesidades no se localizan en partes específicas del cuerpo, como las

necesidades primarias, sino que la satisfacción en el trabajo dependerá de la gratificación de estas necesidades secundarias. De la verdadera naturaleza de las necesidades adquiridas se desprende que las personas no puedan retroceder a métodos de vida más primitivos que a los que están acostumbrados sin experimentar privación. Es así como las necesidades adquiridas varían de época en época.

Existen tres necesidades secundarias muy importantes, que son:

1. La necesidad de sociabilidad, la cual hace referencia a la necesidad de ser querido y pertenecer al grupo, sentirse parte de algo, integrarse como sociedad y no como individuo. Está determinada por estímulos motivantes (no sexuales) provenientes de otros seres humanos.
2. La necesidad de realización está determinada por estímulos provenientes de situaciones problemáticas. Se trata obtener la resolución a dicha problemática, y ésta impulsa a la obtención o cumplimiento de objetivos y metas, entre otras.
3. La necesidad de prestigio, determinada por los estímulos provenientes de situaciones competitivas.

Por lo que se puede decir que a través de los procesos de aprendizaje se produce una jerarquización interna diferente sobre estas necesidades.

### **2.4.3 Clasificación de las necesidades laborales**

La clasificación que existe en la actualidad aún no se ha perfeccionado ni reconocido

universalmente, sin embargo, hay cierta similitud dentro de las clasificaciones generales en cuanto a la importancia dada a las necesidades secundarias.

Se ha observado en el trabajo que las necesidades secundarias se aprenden, es decir, dependen de la experiencia, edad, de acuerdo con las circunstancias, el sexo, el estado civil, la habilidad, los factores económicos y culturales y la adaptación personal de cada trabajador.

#### **2.4.3.1 Necesidades según la experiencia y edad**

Una razón de la falta de progreso en lograr que el hombre adquiriera destreza y utilice en el desarrollo, su potencial completo, reside en el hecho de que las necesidades humanas secundarias cambian con el transcurso del tiempo y las satisfacciones que se esperan del trabajo dependerán en parte, de la edad y la experiencia. El joven desea y se preocupa por el cambio. Para el individuo que está creciendo, el mundo se ensancha.

Los trabajadores nuevos tienden a sentirse satisfechos con su trabajo. Con respecto a esto, se ha observado que cuando los trabajadores llevan mucho tiempo trabajando en lo mismo, llegan a un punto de conformismo debido a que el trabajo en ocasiones se vuelve rutinario, esto es más común en niveles operarios, debido a que es menos frecuente que éstos sean promovidos, lo que provoca que se pierda el dinamismo del trabajador y el interés por ser proactivo. Por otro lado, el trabajador joven y con poca experiencia llega con deseos de aprender y sobre todo con mucha energía, intenta ser proactivo y propositivo para que no se haga monótono el trabajo (esto ocurre cuando son eventuales), sin embargo, se ha detectado que en el momento que se les da la planta el rendimiento baja, esto puede ser por dos situaciones:

primero por que ya no luchan por tener un lugar dentro de la empresa sino que ya lo tienen y el segundo, el cual nos preocupa más, hace referencia a la presión que ejercen los trabajadores con mayor experiencia. Existe tal presión al principio, que el trabajador deja de ser proactivo y se convierte en conformista, trabaja menos y quiere recibir más.

Esto es respecto a lo que ha ocurrido en los últimos años en relación al personal sindicalizado. Y con respecto al personal, el empleado con mayor experiencia ayuda al más joven cuando existe alguna complicación, sin embargo, en ocasiones el joven llega muy dinámico y propositivo pero por como se dan los procesos en ocasiones no se pueden aplicar las propuestas hechas por dichos trabajadores, sin embargo, se retoman los puntos más importantes para hacer una modificación en beneficio de todos.

#### **2.4.3.2 Necesidades de acuerdo con el sexo y el estado civil**

Se ha visto que los hombres le conceden mayor importancia a las posibilidades de promoción salario que las mujeres, además las mujeres son frecuentemente vistas como menos apropiadas para ocupar posiciones directivas que los hombres. Esto es debido a que se cree que las mujeres poseen actividades diferentes hacia el trabajo que los hombres.

Con respecto a este tipo de necesidades se puede decir que no necesariamente son diferentes con respecto al sexo, sino que la mecánica que se maneja en los trabajos es diferente, ambos pueden obtener el mismo puesto, en ocasiones es un poco más lento el ascenso de una mujer a un hombre, en el caso de Planta Barrientos se cuenta con personal femenino en cargos importantes, se considera que no hay

mayor complicación respecto a este factor. Por otro lado, en cuestión del factor de estado civil sí se han encontrado grandes diferencias, lo que nos hace referencia a que cuando se encuentran casados encontramos una mayor estabilidad en el trabajador debido al hecho de que teniendo una familia, no es tan simple decidir cambiar de trabajo debido a que no solo tiene que cubrir sus necesidades sino que también las del cónyuge e hijos en caso de tenerlos, y cuando se es soltero es más sencillo cambiar de trabajo si éste no cubre sus necesidades, debido a que tiene un menor grado de responsabilidad ya que sólo ve por sí mismo.

#### **2.4.3.3 Necesidades según la habilidad**

La habilidad tiene una importancia considerable en relación con la naturaleza del trabajo que se ejecuta.

Los empleados para quienes el trabajo no representa un incentivo suficiente o que desempeñan actividades en que se les exige demasiado para su capacidad y habilidades, se sienten a menudo descontentos con su labor.

Esto es muy cierto, se ha visto que cuando la gente permanece realizando ciertas actividades que no permiten el desarrollo de sus habilidades, el trabajo se vuelve monótono, rutinario y se pierde ese interés, pero si a esta misma persona se le cambia de área y de actividades a realizar, las cuales permiten que el trabajador se desempeñe de acuerdo a las habilidades que tiene, logra convertirse en un trabajador proactivo y tome un gusto por su trabajo.

Aquí se puede ver en la delimitación de actividades por puesto o por sector, que esto permite tener al personal competente ubicado en el área que debe de estar,

así mantener una relación cordial entre el trabajador y la empresa. Esto significa que puede aumentar la eficiencia en el desempeño, dando de manera recíproca, en ocasiones, un mayor gusto y confort.

#### **2.4.3.4 Necesidades según los factores económicos y culturales**

La satisfacción laboral guarda relación con los proyectos laborales, de esta forma acostumbran a coincidir los status socioeconómicos y culturales y los estatus laborales.

Cuando se habla de las necesidades que deben de satisfacerse debe tomarse en cuenta la meta prevista. En ocasiones la sociedad a que se pertenece determina las actitudes hacia el trabajo.

Esto es muy común, incluso se puede observar al momento de hacer el reclutamiento y selección de personal, en el cual se ven las expectativas a futuro como son los proyectos de vida, de trabajo, y dónde se ve, en ocasiones más marcado,\* es al momento de preguntarles sobre el salario requerido o cuánto les gustaría percibir; cuando están trabajando, se puede percibir a través de observar la evolución de los trabajadores, o incluso como es que ellos mismos solicitan la capacitación que se requiere para subir de nivel, en este caso existen tres niveles y tres subniveles por cada uno, con respecto al nivel operario, el cuál cada cierto puntaje va subiendo cada subnivel y esto significa un porcentaje de aumento, se ha visto que existe personal que tienen muchos años en la empresa y no han subido mucho con respecto a los niveles y otros compañeros con menor tiempo en la empresa se encuentran en un nivel superior al más antiguo, con respecto a los empleados se ve en el desenvolvimiento en el campo de acción, desde como se mueve y como va llevando

todo hacia lo promoción, en ocasiones no es tan sencilla la promoción debido a que las plazas se encuentran ocupadas.

## **2.5 Adaptación personal**

Por lo general, cuando los trabajadores tienen mayor satisfacción laboral y aceptan como importante su trabajo, tienden a estar mucho más satisfechos con su vida, que aquellos compañeros que no logran la satisfacción laboral.

Una vez que se conocen cuáles son las necesidades de los trabajadores se puede detectar a través de estos, cuáles son los factores que afectan a la motivación del trabajador, aquí estamos viendo que existen 4 tipos de factores que son:

1. **Biológicos:** este factor es de suma importancia debido a que aquí se maneja una serie de patrones que podrían determinar la conducta del trabajador para su desempeño óptimo tal como son las enfermedades, las lesiones que se hayan producido antes y durante su permanencia laboral, podrían influir de manera significativa en la motivación de un trabajador, por otro lado, se tiene la ergonomía y las características del trabajador, lo que nos permite tener a la gente en el puesto adecuado para el desempeño óptimo.
2. **Psicológicos:** este factor es de suma importancia debido a que las tendencias básicas incluyen no sólo rasgos de personalidad, sino también la salud física, la apariencia, el género, la orientación sexual, los hábitos, y las habilidades artísticas. Estas tendencias pueden ser heredadas o adquiridas, éstas actúan con las influencias externas o ambientales para

poder adaptarse, como las características sociales, actitudinales, habilidades, entre otros. La salud mental se ve reflejada en todo lo que nosotros realicemos, nos influye desde la simple conducta hasta lo emocional. El coeficiente intelectual (CI) y los problemas emocionales son otro punto que puede determinar a una persona.

3. Sociales: éstos van en relación a lo familiar, grado escolar, lugar donde viven y el nivel socioeconómico, estos factores también son conocidos como factores psicosociales, es importante denotar estos factores debido a que éstos son muy marcados y en ocasiones son motivos de presión social lo que podría afectar al trabajador en cuestión de su desempeño y su motivación.
4. Laborales: éstos abarcan una amplia gama de subfactores que lo componen como son: las instalaciones, la relación entre compañeros de trabajo, el sueldo, la jubilación, las pensiones si existe algún plan motivacional, el trato de jefe y subordinado etc.

Estos factores están interrelacionados y el movimiento de uno afecta al otro. Es importante mencionar que estos factores no interactúan por si solos sino que siempre va a existir una relación entre dichos factores.

Hasta este momento, se ha abordado el tema de las necesidades, pero es importante mencionar que éstas influyen en el campo laboral, muy en específico en la motivación laboral la cual se abordará a continuación.

## **2.6 Concepto de Motivación Laboral**

Adentrándonos ya a la parte laboral en cuestión a la motivación laboral podemos decir que se relaciona con el deseo de hacer mucho esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la posibilidad de satisfacer alguna necesidad individual (Pérez, 1978).

También se le conoce como el proceso por el cual el comportamiento se adapta y se integra con el fin de alcanzar las metas organizacionales. Se puede decir que una persona está motivada cuando dedica sus esfuerzos a alcanzar metas. (Luthens, 1990).

En consecuencia, nuestras definiciones de motivación, van encaminadas a las necesidades del individuo, que sean compatibles y acordes a las metas de la empresa. En ocasiones no es posible esto, lo que provoca que el individuo realice un alto grado de esfuerzo que va contra los intereses de la organización.

## **2.7 Teorías de la Motivación Laboral**

Existen varias teorías sobre la motivación laboral por lo que se abordarán desde distintos puntos\* de vista. Como se vio anteriormente la motivación laboral es de suma importancia para el desempeño adecuado del trabajador en sus funciones a realizar\* dentro del trabajo.

### **2.7.1 Teoría de la escala o jerarquía de las necesidades**

Esta teoría afirma que lo que dicta la conducta son las necesidades de mayor urgencia,

esto fue enunciado por Maslow en 1943.

Maslow (1945) jerarquizó las necesidades en orden de la más básica a un nivel no tan básico que se describen de la siguiente manera:

1. Necesidades fisiológicas: en el primer nivel se encuentran las necesidades corporales básicas, como la necesidad de agua, aire, alimento, descanso y sueño; al momento de satisfacer dichas necesidades cobra importancia el siguiente nivel.
2. Necesidades de seguridad: es el segundo nivel, y están en relación a obtener un ambiente seguro, que no amenace el bienestar. Muchos empleados que trabajan en sitios peligrosos, como aserraderos y minas, se sentirían motivados si tuvieran la posibilidad de contar con condiciones de trabajo más seguras.
3. Necesidades sociales y de amor: las necesidades de este nivel incluyen la necesidad de pertenecer a un grupo, de afiliación, de dar y recibir amor y de tener actividad sexual, se puede contribuir a la satisfacción de estas necesidades a través de promover el trabajo en equipo y estimular la interacción social en asuntos relacionados con problemas de trabajo.
4. Necesidades de estima: estas necesidades incluyen el autorrespeto basado en logros genuinos y el respeto de los demás, así como el prestigio, reconocimiento y aprecio. Ocupaciones que tienen alto estatus satisfacen necesidades de estima, una manera de contribuir a que se realicen o se

cubran estas necesidades dentro del trabajo es elogiar a los trabajadores cuando lo ameriten y darles la oportunidad de ser reconocidos.

5. Necesidades de autorrealización: es la cúspide de la jerarquía de las necesidades de desarrollo personal y la necesidad del individuo de crecer hasta el máximo que le permita su potencial. Una manera de contribuir a que los trabajadores satisfagan estas necesidades es encargándoles actividades que permitan realizar su mejor esfuerzo, incluida la oportunidad de hacer un trabajo creativo, todo esto lo podemos englobar en una frase “Sé todo lo que puedas ser”.

Un principio clave de la jerarquización de las necesidades es que a medida que se resuelven las necesidades en un nivel dado éstas pierden su fuerza, y se activa el siguiente nivel de necesidades. Es por eso que debemos remarcar que una necesidad satisfecha deja de motivar (Pérez,1978, p.67).

Esta escala es flexible debido a la interdependencia de las necesidades. Cuando ésta se aplica a cualquier trabajador refleja la interacción de dos series de factores: su historia personal y su situación inmediata; los factores de situación determinantes de la escala de necesidades se derivan del medio ambiente, de la organización que gratificará ciertos tipos de conducta y reprobará otros.

La conceptualización de la jerarquía en la satisfacción de las necesidades ha sido usada para varias formas por autores como: Argyris (1957), Davis (1957), Haire (1956,1959), Leavit (1958), Smith (1955), Viteles (1953), en discusiones sobre la satisfacción de las necesidades de los trabajadores en las organizaciones industriales. Generalmente sobre este punto se dice que las organizaciones tendían a pagar al

trabajador satisfaciendo su necesidad física, de seguridad en detrimento de la satisfacción en otras áreas como la social, estima y autoactualización.

De hecho Porter en 1961 aplicó la escala de Maslow en forma modificada a los niveles directivos bajos y medios y estudió sus percepciones de necesidad, sus deficiencias y la importancia que les daban a sus necesidades; los resultados mostraron que las deficiencias ente ambas categorías de directivos estaban en la estima, seguridad y autonomía, estas necesidades estaban significativamente mejor satisfechas en los niveles directivos medios que en los bajos. La autoactualización y seguridad eran vistas como áreas de satisfacción más importantes que las necesidades sociales, estima y autonomía por ambos niveles (Lévy Leboyer, 2003, p.38).

### **2.7.2 Teoría de la expectación y la valencia**

Esta teoría intenta explicar la competencia entre varias necesidades y el que una de ellas emerja con mayor fuerza traducida en su conducta. El término valencia se refiere al grado de atracción que ofrece cualquier meta o resultado. Antes de emprender una línea de acción en forma consciente e inconsciente, asignamos valencias que reflejan nuestras expectativas acerca de las consecuencias de cada alternativa que nos ofrece y decidimos nuestra línea de acción de conformidad con la valencia más fuerte o más positiva.

Esta teoría nos indica que siempre vamos a poner las cosas en una balanza, en la cual se ve si es conveniente tomar ciertas decisiones o en que dirección debemos actuar, se debe de hacer una previsión de las consecuencias o reacciones que se pudieran dar a raíz de tomar esa decisión.

Siempre van a existir dos posibilidades para elegir y se tomará en cuenta la que venga con mayor intensidad y la que pueda abarcar o se puede acoplar con mayor exactitud a nuestro contexto.

Las necesidades, como anteriormente se vieron, se clasifican en distintos niveles y al satisfacer dicha necesidad puede transformarse en otro tipo de necesidad, esto es lo que provoca que estemos en una lucha constante por satisfacerlas.

### **2.7.3 Teoría de los dos factores**

Esta teoría establece una distinción entre los factores del empleo: los que son satisfactorios y los que son insatisfactorios. Los primeros son eficaces para dar al empleo una motivación para lograr un desempeño y un esfuerzo superiores; pero ejercen un papel muy pequeño en lo que se refiere a la producción de descontento del empleo.

Estos factores que están dotados de potencial para la generación de la motivación se llaman motivadores. En cambio, los insatisfactorios tienen elevado potencial para producir descontento con el empleo; pero son relativamente de poca consecuencia como elementos positivos determinantes de la satisfacción. Por lo tanto, operan en forma preventiva como factores de higiene.

Esta teoría afirma que los factores intrínsecos al trabajo (es decir, que forman parte del empleo y son la esencia misma del trabajo) son motivadores. Y los que son extrínsecos al trabajo (es decir que están relacionados con el medio ambiente laboral) son factores de higiene.

#### **2.7.4 Teoría de Argyris**

La teoría de Argyris sugiere que las necesidades de un individuo así como sus metas son compatibles con las de la organización y que, por tanto, la organización impondrá con frecuencia demandas poco razonables al trabajador.

Considera que los valores básicos de las organizaciones son burocráticos, o sea impersonales y poco profundos, los que conducen a la desconfianza, a los conflictos y a una menor y mala eficiencia.

Para Argyris (1957), la dirección ideal sería aquella que permitiera el desarrollo y crecimiento del individuo. Recurre a la jerarquía de necesidades de Maslow y piensa que el mejor liderazgo es el que permite que el trabajador se autorealice, y que debe comprender el enriquecimiento del trabajo, la dirección centrada en los empleados y la dirección realista (Pérez, 1978, p.79).

#### **2.7.5 Teoría Mc Gregor**

Mc Gregor expone la teoría X y la teoría Y. En la teoría X, el énfasis se dirige hacia las metas del trabajador. Propone que la llave del éxito de la teoría Y es el concepto de integración, el que consiste en el proceso de estructurar la situación de trabajo de tal manera que las metas de la organización se integren con las de los individuos, para que los miembros del grupo de trabajo puedan lograr sus propias metas de un modo más fácil si siguen la estrategia de dirigir sus esfuerzos hacia el logro de las metas de la organización, además piensa que la colaboración entre el superior y el subordinado es una condición necesaria para lograr la integración de las metas.

## 2.8 La Motivación en la Industria

La motivación es importante en la industria porque abarca la fase de acción de la conducta. Un empleado industrial puede estar dotado generosamente con todo el equipo físico, las capacidades y la maquinaria necesaria para realizar una tarea, pero esto no garantiza que él ejecutará la misma. La misteriosa cualidad que lo impulsa a emprender la acción para ejecutar la tarea es lo que estudiamos cuando dirigimos nuestra atención a los problemas de la motivación humana en la industria.

Además cuando el trabajador se encuentra motivado podemos decir que su productividad aumenta, aunque no necesariamente es proporcional a la motivación, sin embargo es un factor determinante, también mejora la calidad de vida del trabajador durante la estancia del mismo en su lugar de trabajo, aparte se encuentra en una posición en donde el trabajador por sí solo realiza el trabajo de manera adecuada y no es necesario estar tras de ellos, la relación de trabajo con el jefe es más cordial, la comunicación tiende a mejorar entre otros factores.

Podemos decir entonces que la motivación de los trabajadores o laboral es de suma importancia para el cumplimiento de los objetivos planteados por la empresa, así como contribuir a que se lleve a cabo la misión y visión de la empresa, permitiendo un crecimiento de ambas partes, la empresa y el trabajador.

Conocer los factores extrínsecos e intrínsecos de la motivación de empleados en organizaciones es nuestra principal meta, para entender cómo dichos factores afectan las acciones de dichos empleados dentro de la organización.

Y es así como obtenemos la información para poder realizar lo que se conoce

como Plan Motivacional o Programa de Motivación, el cuál nos permiten dar un seguimiento en este aspecto a nuestros trabajadores y mantener motivados a los mismos, a continuación se describe a lo que se refiere un programa de motivación (Kolb,1985, p.93).

## **2.9 Programa de Motivación**

Los organismos administrativos se enfrentan ante la situación de saber cuáles serán las técnicas más adecuadas de motivación del personal, estas técnicas deben satisfacer las necesidades laborales como: satisfacción en los aspectos intrínsecos del trabajo, supervisión democrática, mando humanizado, participación en las decisiones, auto gestión, condiciones de trabajo adecuadas, etc.

Desde el punto de vista de la administración de personal han surgido una serie de principios basados en el campo de la psicología aplicada al trabajo, de la psicología social y de la modificación de conducta. Dichos principios se refieren al diseño y desarrollo de instrumentos tendientes a llevar la eficiencia de la organización con mayor satisfacción personal.

Se han aplicado y desarrollado diversos aspectos con éxito de lo que representa un programa general de motivación; un plan motivacional está integrado por: la organización, integración, ejecución y dirección, y control. Los cuales se explicarán enseguida.

- **Planeación:** como todas las actividades administrativas, cualquier programa de motivación debe de ser planeado adecuadamente, fijando los objetivos y metas que se pretenden lograr, estableciendo pláticas o

normas para la acción, y determinando los procedimientos y técnicas a desarrollar para cada aspecto.

El programa de motivación debe constar de varios subprogramas específicos, de acuerdo a las diversas categorías de personal que existen en el organismo.

En cada subprograma se seleccionarán las técnicas motivacionales más adecuadas, con base en los diagnósticos previamente elaborados.

- Organización: las actividades del programa de motivación deben ser definidas y asignadas a los órganos menores encargados de ejecutarlas. Asimismo se deben establecer los canales de comunicación adecuados, para que pueda existir una coordinación de los elementos y exista realmente una comunicación que permita realizar las cosas como se requiere.
- Integración: los recursos humanos, materiales y financieros deben de estar integrados de una manera acertada, con la finalidad de estar en la disponibilidad para poder ejecutar el programa, a esto nos referimos a que el programa debe ser considerado dentro de las actividades básicas y de apoyo de la institución, y en especial, dentro de las actividades de administración de personal.
- Ejecución y Dirección: para que se pueda llevar a cabo la ejecución adecuada de un programa motivacional todo el personal de la institución deberá participar, de manera tal que cada uno de los integrantes deberá de comprometerse a lograr las metas que sean señaladas por cada

subprograma en el que participen. El programa en general deberá apoyarse tanto en los niveles directivos como los de mando medio debido a que representan un instrumento para la transmisión e interpretación de las políticas del programa.

- Control: para poder llevarlo a cabo de manera adecuada es necesario que sea controlada cada una de las fases, esto es, que se harán evaluaciones continuas para ver la dirección que se va tomando y corregir si es necesario.

Éstos son los puntos que debemos de tomar en cuenta al realizar un programa motivacional, cada uno de ellos es de suma importancia y tienen un fin, objetivo meta individual así como en conjunto, un programa de motivación dentro de la institución laboral nos puede ayudar a incrementar no sólo la producción sino la calidad de vida de nuestros trabajadores.

## CAPÍTULO 3

CEMEX

### 3.1 Historia de la Organización CEMEX

CEMEX es una compañía que se preocupa por encontrar soluciones para la industria de la construcción, considerada como líder global en la industria y una de las más grandes del mundo, fundada en México en 1906 en la ciudad de Monterrey, con la apertura de la planta Cementos Hidalgo. A continuación se presentan los hechos con mayor relevancia en la existencia de CEMEX en la cuadro 3.1.

Cuadro 3.1. Historia de CEMEX

Año	Acontecimiento
En 1912	La Revolución Mexicana ocasiona que CEMEX suspenda la producción en la planta de Cementos Hidalgo.
En 1919	Con un ambiente político y económico difícil CEMEX inicia la producción parcial en la planta Cementos Hidalgo.
En 1920	Cementos Pórtland Monterrey inicia operaciones con una capacidad de producción anual de 20 000 toneladas. El primer horno de la planta, de tipo largo de un solo paso y de proceso seco, utiliza la tecnología más moderna de su época. La planta comercializa la marca Cemento Pórtland Monterrey para satisfacer la demanda del Noreste de México.
En 1931	Cementos Hidalgo y Cementos Pórtland Monterrey se fusionan para formar Cementos Mexicanos S.A.
En 1948	CEMEX logra una capacidad anual de producción de 124,000 toneladas, casi cuatro veces más que en 1906.

En 1956	Conmemora 50 años de impulsar la industria de la construcción en México.
En 1959	Con la expansión de Planta Monterrey CEMEX vende 230,420 toneladas de cemento gris y 14,692 toneladas de cemento blanco en el año.
En 1966	Adquiere la planta de Cementos Maya en Mérida. y satisface la demanda del sur de México a través de la marca Cementos Pórtland Maya. Inicia producción en la Planta Valles con la marca Cemento Pórtland Monterrey.
En 1967	Inicia producción en su nueva Planta de Torreón con las marcas Cemento Puzolana de Monterrey y Cemento Pórtland Monterrey.
En 1971	Planta Torreón de CEMEX inicia producción en su segundo horno. El horno cuenta con un precalentador de dos etapas y tiene una capacidad diaria de producción de 1,250 toneladas.
En 1972	Las plantas Monterrey y Mérida inician producción en sus nuevos hornos. Con una producción aproximada de 1,250 toneladas diarias de cemento cada uno.
En 1973	Adquiere la Planta de Cementos Pórtland del Bajío.
En 1976	Inicia su cotización en la Bolsa Mexicana de Valores y con la adquisición de Cementos Guadalajara se convierte en el principal productor de cemento en México.
En 1985	Las ventas exceden las 6,7 millones de toneladas de cemento y clinker y sobrepasan el millón de toneladas en Monterrey, Guadalajara y Torreón. Las exportaciones de CEMEX alcanzan 574 mil toneladas de cemento y clinker al año y decide enfocarse en la cadena de valor del cemento.
En 1986	Inicia operaciones la Planta Huichapan que cuenta con una producción anual de un millón de toneladas. En ese mismo año CEMEX consolida su exportación mediante coinversiones con empresas cementeras norteamericanas.

En 1987	CEMEX adquiere Cementos Anáhuac, además de implementar su sistema satelital de comunicaciones para conectar todas las instalaciones de la compañía: CEMEX.net
En 1989	Se convierte en una de las compañías más grandes del mundo al adquirir Cementos Tolteca, el segundo productor más grande de México.
En 1992	CEMEX inicia su expansión internacional en el mercado Europeo con la adquisición de Valenciana y Sanson, las dos compañías cementeras más grandes de España.
En 1993	Establece Neoris antes Cemtec, como proveedor interno de Servicios de Tecnología de la Información.
En 1994	Adquiere la cementera más grande de Venezuela, Vencemos, Cementos Bayano en Panamá y Balcones, una cementera de Estados Unidos. Inicia su estrategia de uso de combustibles alternos, utilizando coque de petróleo en sus plantas y establece su programa de ecoeficiencia.
En 1995	Adquiere Cementos Nacionales en República Dominicana.
En 1996	Se convierte en la tercera compañía cementera más grande del mundo al adquirir Cementos Diamante y Samper en Colombia.
En 1997	Inicia operaciones en Asia con la compra de Rizal Cement en Filipinas.
En 1999	Adquiere APO Cement en Filipinas y aumenta su inversión en Rizal Cement. Comienza operaciones en África al adquirir Assiurt Cement Company en Egipto. Adquiere Cementos del Pacífico en Costa Rica e inicia sus cotizaciones en la Bolsa de Valores de Nueva York.
En 2000	CEMEX se convierte en el productor de cemento más grande de Norteamérica al adquirir Southdown, Inc. en los Estados Unidos y lanza Cemex Way iniciativa para identificar, incorporar y ejecutar en forma estandarizada, las mejores prácticas a través de toda la organización. En ese mismo año Standard & Poor's califica con grado de inversión al perfil

	crediticio de CEMEX.
En 2001	CEMEX incrementa su presencia en Centroamérica al iniciar operaciones en Nicaragua. También en ese año fortalece su presencia en el Mercado Asiático al adquirir Saraburi Cement Company en Tailandia. Al mismo tiempo lanza Construrama, la cadena más grande de establecimientos de materiales para la construcción en México. Además, inicia su servicio a clientes en línea.
En 2002	Consolida su posición en el Caribe al adquirir Puerto Rican Cement Company.
En 2003	Establece su proceso de abastecimiento global y abre una oficina para negociaciones internacionales.
En 2005	Duplica su tamaño con la adquisición de RMC, sumando operaciones en 20 países adicionales, principalmente en Europa.
En 2006	Los más de 50 000 empleados celebran el centenario de la compañía.
En 2007	CEMEX inicia la integración de Rinker

(CEMEX,2008,p.3)

En la actualidad cuenta con más de 50,000 colaboradores a lo largo y ancho de las múltiples plantas que conforman el grupo CEMEX en el mundo, las cuales operan en más de 50 países lo que permite que tenga una capacidad de producción anual de:

- 160 millones de toneladas de Agregados
- 70 millones de metros cúbicos de concreto
- 98 millones de toneladas de cemento.

Es importante mencionar que no sólo se dedica a la producción de cemento Portland en sus diferentes presentaciones y compuestos, sino que también a la producción de los diferentes tipos de concreto premezclad, mortero y agregados.

Podemos decir que CEMEX es:

- Líder mundial en concreto premezclado.
- El tercer productor mundial de cemento y uno de los mayores productores de agregados.
- El principal productor de cemento blanco
- El mayor comercializador de cemento y clinker en el mundo.

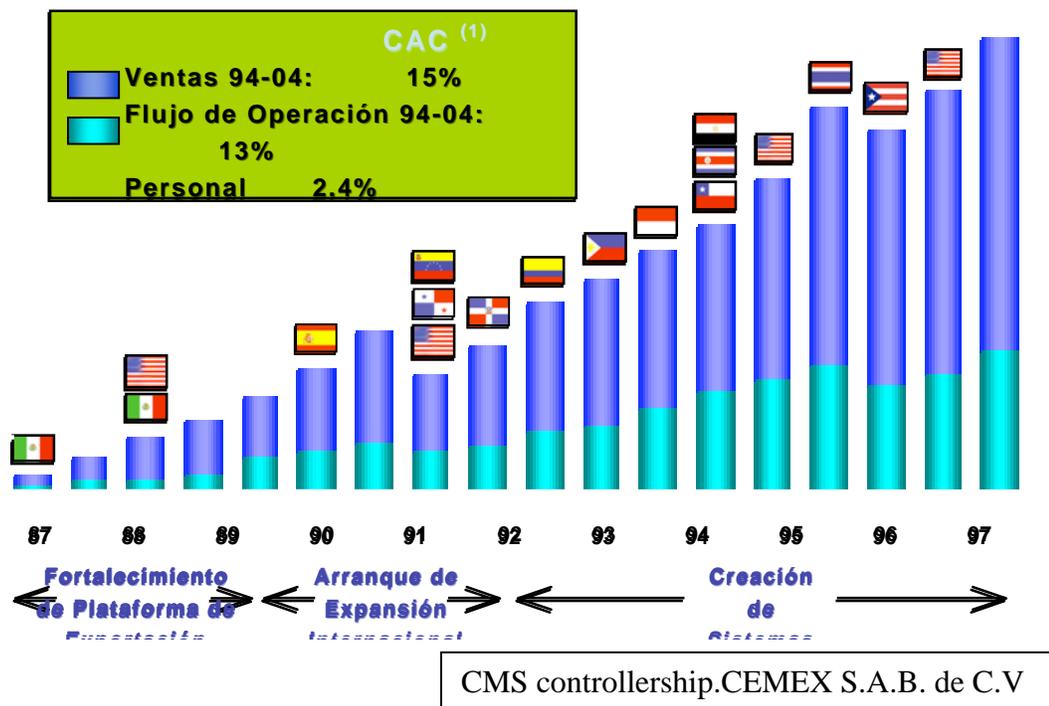
En la gráfica 3.1 podemos observar cómo ha ido creciendo a lo largo del tiempo. Observamos que el flujo de operación y ventas ha ido en forma ascendente con un incremento del 15% y del personal existe un incremento solo del 13%. Además podemos observar que entre los años de 1987 – 1989 existe un fortalecimiento en las plataformas de exportación, así como de 1990 – 1991 comienza el arranque de la expansión internacional y del año de 1992 -1997 se comenzaron a crear los sistemas regionales los cuales actualmente siguen vigentes.

Enfocándose principalmente a la producción del cemento en México, CEMEX es una industria dinámica que compite con otras cinco empresas con las cuales conforman 31 plantas en total, distribuyéndose de la siguiente manera:

- CEMEX con 15 plantas
- Apasco con 6 plantas

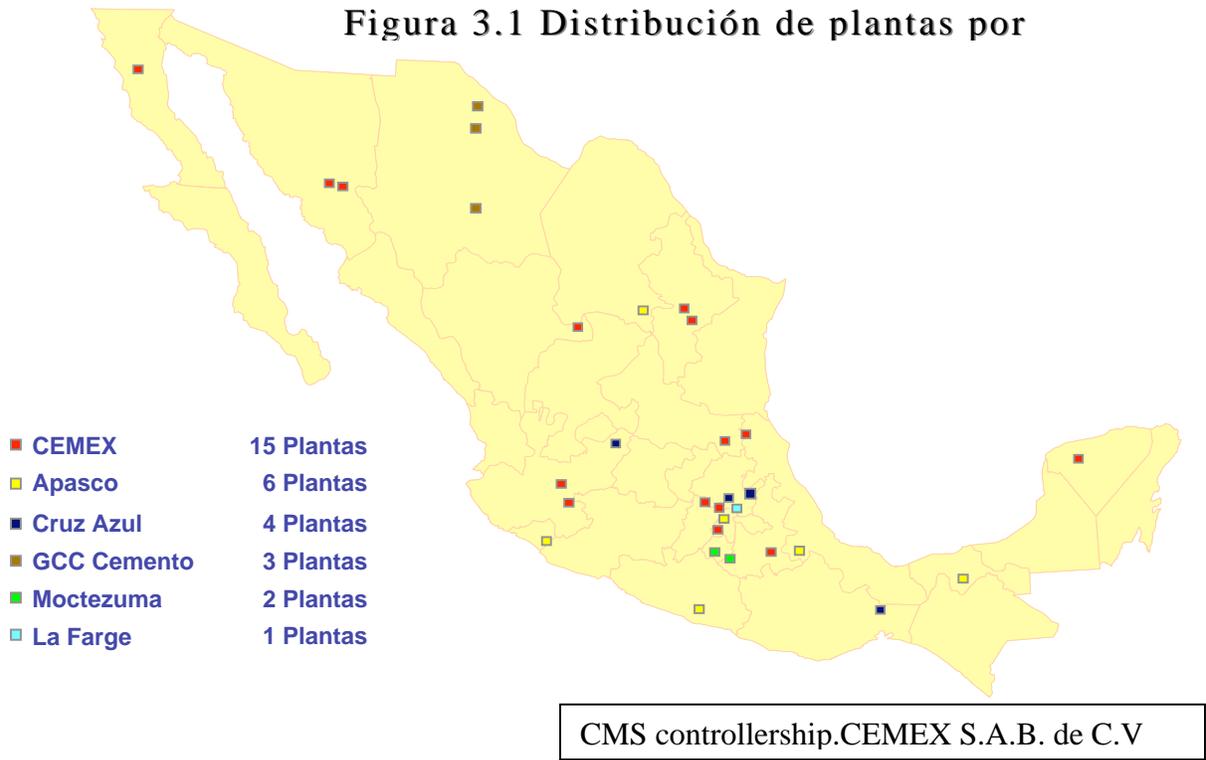
- Cruz Azul con 4 plantas
- GCC cemento 3 plantas
- Moctezuma 2 plantas
- La Farge cementos 1 planta

Gráfica 3.1 Ventas y Flujo de



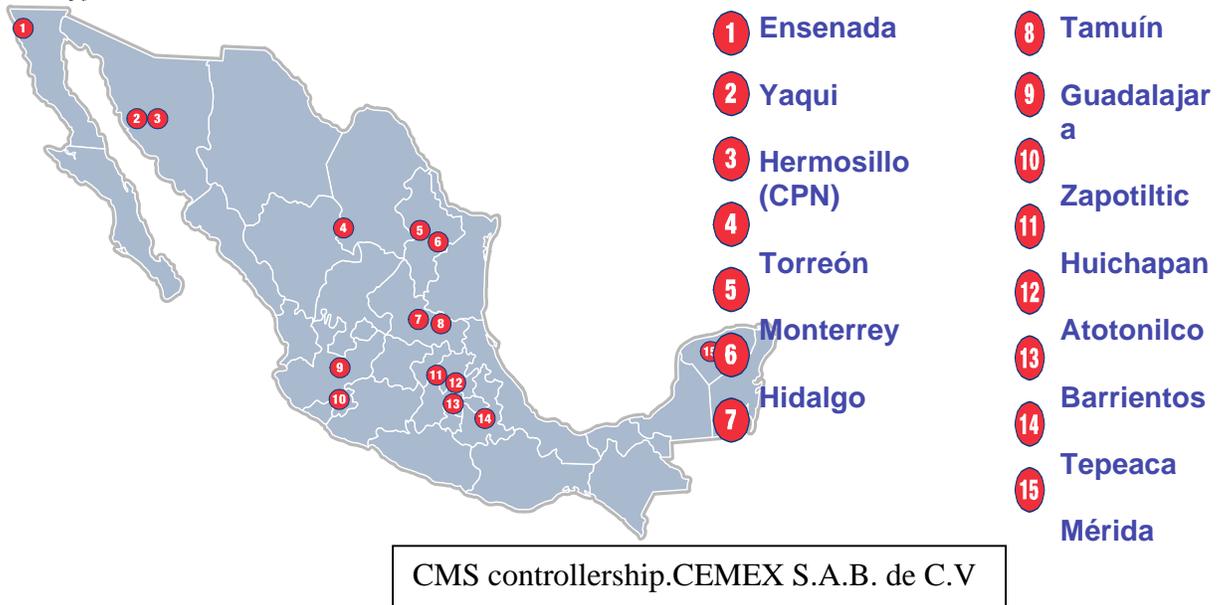
La figura 3.1 representa la distribución de las plantas que existen en nuestro país de las distintas marcas existentes, debemos observar que solo se están tomando en cuenta plantas cementeras.

Figura 3.1 Distribución de plantas por



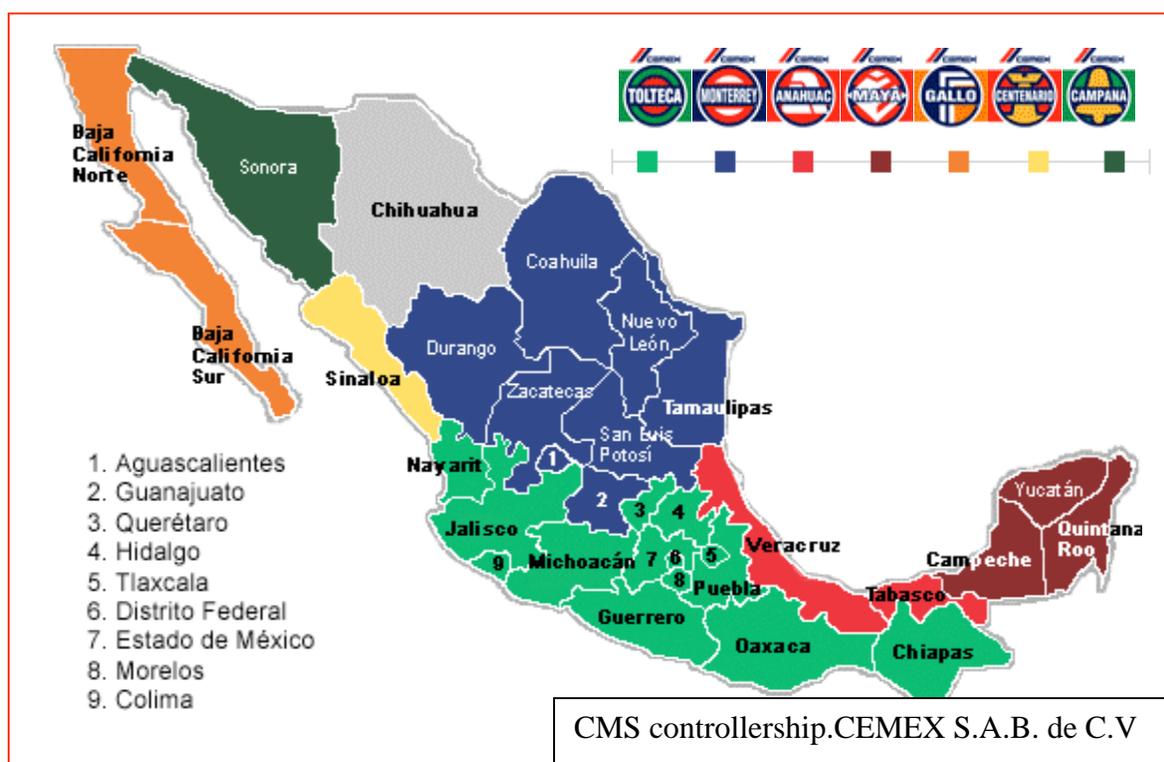
En la figura 3.2 podemos observar la distribución de Plantas Cementeras de CEMEX México:

Figura 3.2 Distribución de Plantas CEMEX México S.A.



Anteriormente se mencionó que CEMEX no solo produce cemento sino también sus agregados. Sin restar importancia a éstos, veremos cuáles son las marcas de cemento que dentro de nuestro país maneja: Cementos Tolteca, Monterrey, Anáhuac, Maya, Gallo, Centenario y Campana. Se puede observar claramente como es que cada una de las marcas abarca una parte del país, Unas en mayor o menor proporción, sin embargo, es evidente que solo existe un estado en el cual no hay presencia, y es el estado de Chihuahua.

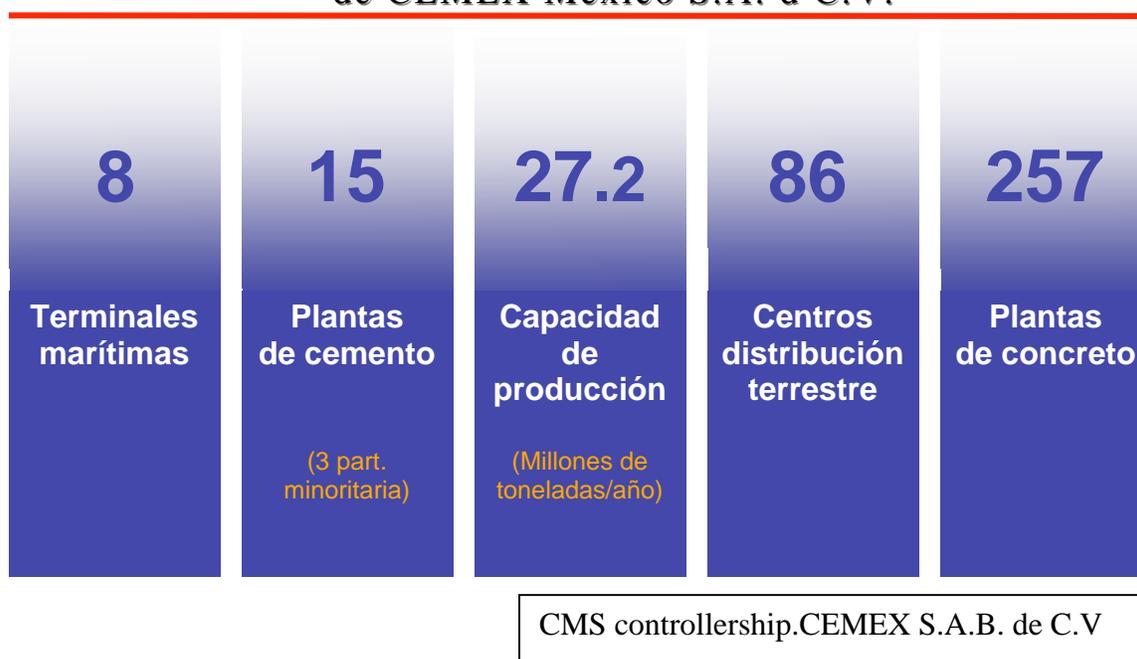
Figura 3.2 Distribución de marcas de CEMEX México



Por último, veamos cómo se distribuye CEMEX en sus diferentes negocios, a continuación podemos observar que en la tabla existen ocho terminales marítimas las cuales permiten el desarrollo y expansión de sus productos a través del mundo, quince

plantas cementeras solo en nuestro país lo que permite que produzcan alrededor de veintisiete punto dos millones de toneladas/año que son distribuidas a través de los ochenta y seis centros de distribución terrestre, además de que existen doscientas cincuenta y siete plantas de concreto.

**Esquema 3.1 Distribución de los  
diferentes negocios  
de CEMEX México S.A. d C.V.**



Presencia mundial (al 31 de diciembre de 2007) CEMEX México S.A. de C.V. tiene operaciones en más de 50 países en cinco continentes, además de una capacidad de producción anual estimada de más de 96 millones de toneladas de cemento, es decir, que tiene niveles de producción anual de más de 80 millones de metros cúbicos de concreto premezclado y 222 millones de toneladas de agregados. Cuenta con 67 plantas de cemento de su propiedad, más de 2,360 instalaciones de concreto premezclado y una participación minoritaria en 18 plantas cementeras, 564 canteras de agregados, 274 centros de distribución terrestre y 97 terminales marítimas

### 3.2 Misión

CEMEX se ha planteado una misión muy concreta e importante para el desarrollo de la misma que hace referencia al desarrollo del país, la cual se enuncia de la siguiente manera:

**“Impulsar el desarrollo de México con soluciones innovadoras para la construcción que mejoren la calidad de vida de la gente” y “Satisfacer globalmente las necesidades de construcción de sus clientes y crear valor para sus accionistas, empleados y otras audiencias clave, consolidándose como la organización cementera multinacional más eficiente y rentable de mundo”.**

Esto a su vez permite que se enfoquen en el negocio clave de cemento y concreto premezclado y agregados en los mercados internacionales y así poder ofrecer a sus clientes la mejor propuesta de valor.

Lo que permite crecer rentablemente a través de posiciones integradas en toda la cadena de valor de la industria y así poder asignar efectivamente el capital, esto permite integrar rápidamente las empresas adquiridas, alcanzando estándares de operación óptimos.

### 3.3 Visión

Para poder llevar a cabo la misión es necesario visualizar la estrategia y gestionar integralmente al mercado, reforzando la innovación y la mejora continua.

La visión integral da la oportunidad de construir mejores ofertas a los diferentes

segmentos del mercado que abarca la autoconstrucción, vivienda formal así como la infraestructura o los diferentes productos o servicios que brinda la compañía que van desde la venta del saco de cemento hasta las asesorías técnicas, entre otras.

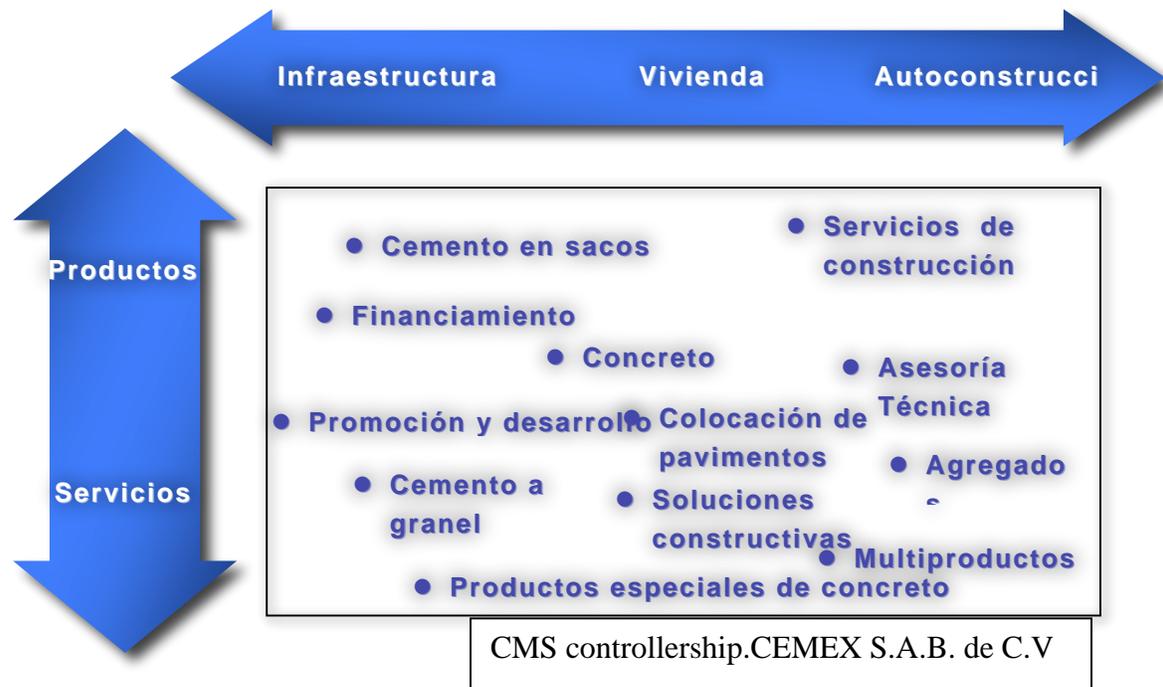
A continuación lo podemos ver expresado en el esquema 3.2:

Esquema 3.2 para llevar a cabo la



La empresa se preocupa por el cliente por el hecho de ser cliente, dejando de lado si es un particular o una organización la que solicite el producto o el servicio, se brindará de igual forma.

### Esquema 3.3 Servicios y productos



### 3.5 Valores

Para CEMEX es muy importante que en la gente (que labora dentro de la organización) prevalezcan tres valores fundamentales, que tienen que ver con el logro de objetivos y metas para lograr un mejor desempeño del trabajador a través de lograr un ambiente de trabajo sano, en donde exista el trabajo en equipo, esto es llevando una relación adecuada que permita tener un desempeño óptimo.

Los valores que para la empresa son fundamentales son:

- **COLABORACIÓN**

- La colaboración entre los que trabajan en CEMEX lleva a alcanzar mejores resultados de grupo.

- La comunicación efectiva y la disposición para compartir esfuerzos y conocimientos enriquece a la compañía.

- **INTEGRIDAD**

- Desarrollar actividades con honestidad, responsabilidad y respeto, construyendo vínculos perdurables de confianza y de mutuo beneficio en todas las interacciones de CEMEX.

- **LIDERAZGO**

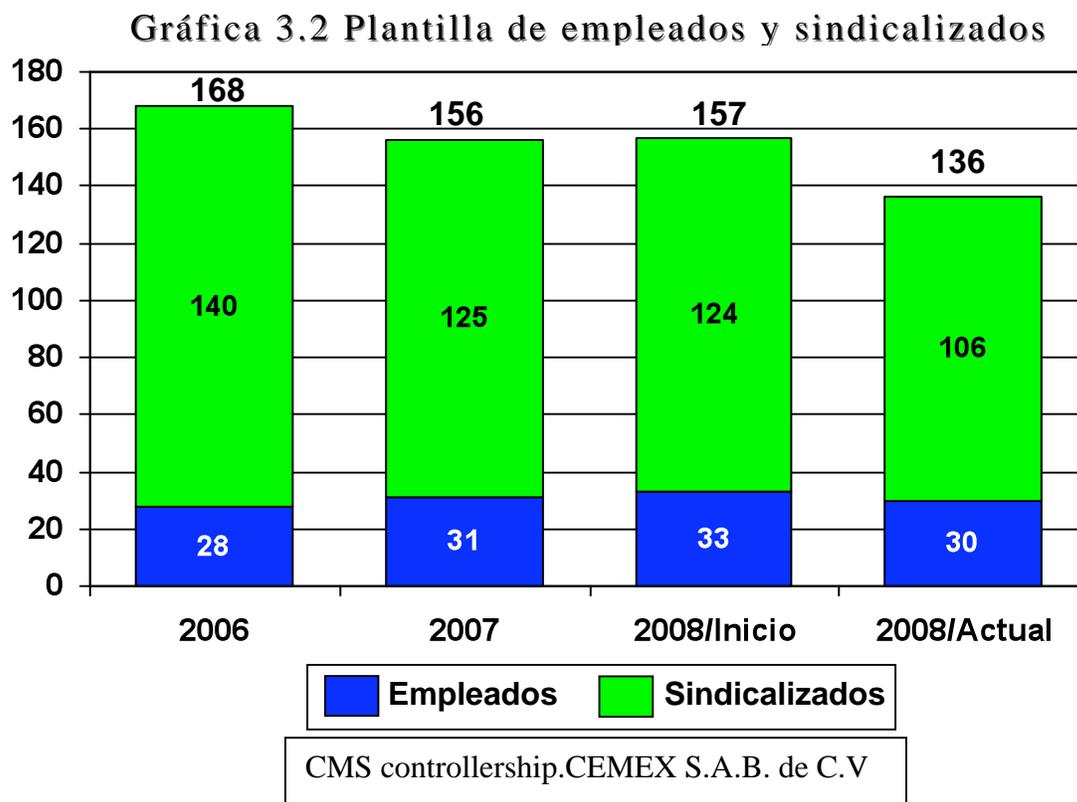
- Desarrollar e implementar estrategias que aseguren liderazgo en la creación de valor para nuestros clientes, personal, proveedores y comunidades en donde operamos.

### **3.6 Planta Barrientos**

Planta Barrientos se considera dentro del mercado como una de las más importantes de consumo de cemento del país, por la posición geográfica, por lo cual el proceso de suministro y distribución del cemento es mucho más rentable en comparación con otras marcas de cemento Pórtland.

Consta de dos edificios para oficina, un comedor de personal, tres áreas de estacionamiento, tres almacenes de materiales y refacciones, una unidad deportiva. Además de que tiene más de 65 años de existencia.

La plantilla de personal en los últimos tres años no ha cambiado mucho sino que simplemente ha tenido unas pequeñas variaciones como lo muestra la gráfica 3.2.



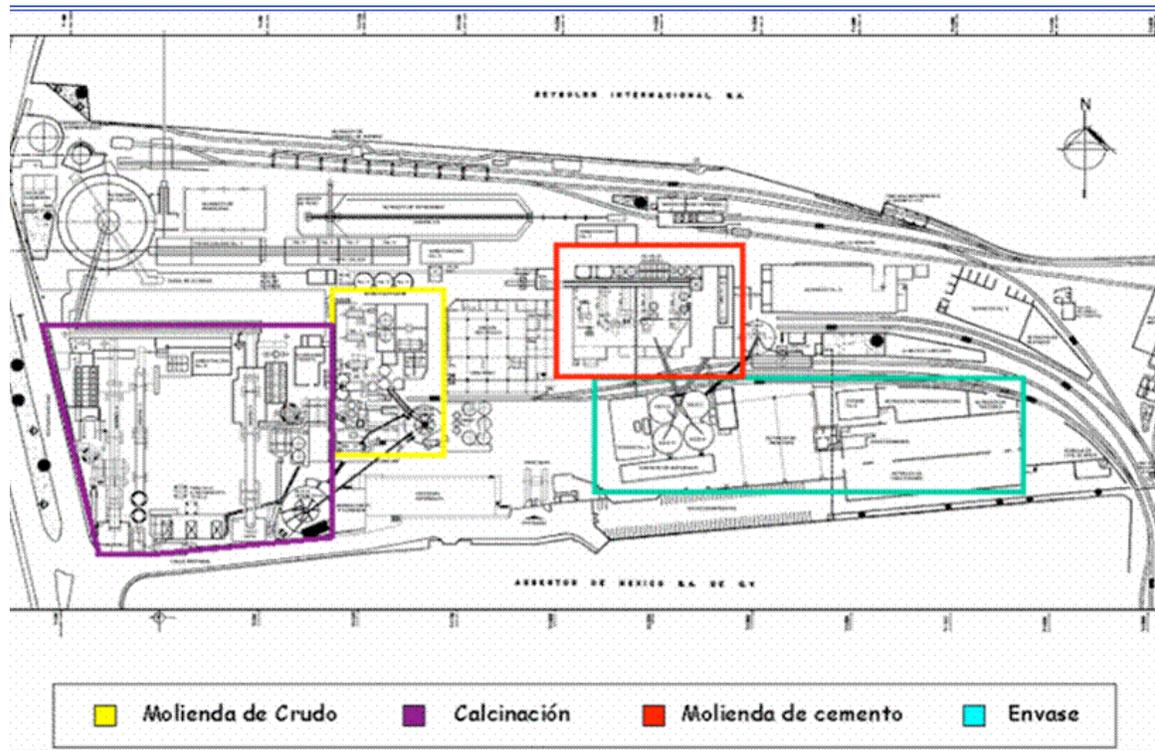
En la figura 3.4 nos da una idea de cómo se encuentra distribuida la Planta.

### 3.6.1 Historia de Planta Barrientos

En 1943 Cementos Anáhuac S.A. de C.V. empresa 100% mexicana inicia su construcción asentada en el Valle de México, para 1945 comienza sus operaciones con dos molinos de crudo, un horno y dos molinos de cemento con una capacidad instalada de 30,000 toneladas al año, 8 años después adquiere un nuevo sistema de calcinación único en el país que le permite producir 500,000 toneladas anuales, en

los años 70 la producción aumenta a 2, 000, 000 de toneladas anuales gracias a la instalación de dos hornos con sistema de precalentamiento.

Figura 3.4 “Lay OUT de Planta Barrientos”



CMS controllership.CEMEX S.A.B. de C.V

En los años 80 ocurren dos grandes eventos: el primero, en 1983 se convierte en el exportador número uno en América, y el otro acontecimiento que da pie al inicio de una nueva época dentro de la industria cementera y de la planta en sí, y es que en el año de 1987 Cementos Anáhuac se integra al grupo Cementos Mexicanos.

En 1997 se certifica en ISO 14000, de hecho es la primera planta del grupo que se certifica, y en consecuencia comienza un rediseño organizacional en donde se centralizan las operaciones y optimizan con una sola línea de producción capaz de

hacer 662, 000 toneladas de clinker anuales, para finales de década se certifica en ISO9002, ONNCE participa por el Premio Nacional de Calidad.

Para el 2001 gana el 2do. lugar del Premio Nacional de Ahorro de Energía Eléctrica en la categoría de Gran Industria y en el 2003 se da la recertificación del ISO 9002.

### **3.6.2 Misión de Planta Barrientos**

La misión de Planta Barrientos es:

“Fabricar y proveer a nuestros clientes, cemento en sus diferentes tipos, cumpliendo con los más altos estándares de calidad, con oportunidad, servicio y al más bajo costo, buscando la rentabilidad y permanencia de la empresa”.

“Con empleados comprometidos laborando en un ambiente que brinde oportunidad de desarrollo integral, en armonía con la comunidad y cumplimiento con un desarrollo sustentable”.

### **3.6.3. Visión de Planta Barrientos**

La visión de planta Barrientos es:

“Ser una organización de primera en el primer mundo”.

“Lograr la continuidad, satisfaciendo globalmente las necesidades de construcción de nuestros clientes en un marco de desarrollo sustentable.”

“Generar valor agregado a nuestros grupos de intereses.”

“Desarrollo integral del recurso humano a través de un trabajo digno, retador y participativo”.

“Comprometidos con la excelencia e innovación permanente”.

### **3.6.4 Situación actual**

En Planta Barrientos dentro de la situación actual es importante destacar que existen aspectos que se evalúan año con año a través de la encuesta “EXPRESATE”, para detectar aquellos factores que pueden ser áreas de oportunidad.

Por ejemplo, en la que se aplicó en el 2007, los factores que se tomaron como áreas de oportunidad para trabajar en ellas en el presente año 2008 son: que el jefe inmediato no dé un reconocimiento por la realización de un buen trabajo, los supervisores y jefes realmente no hacen lo que dicen, no están dispuestos a compartir toda la información necesaria con sus colaboradores, no se preocupan por que sus colaboradores y \* ellos mismos tengan un balance entre el trabajo y la vida personal, no se preocupan por que se trabaje en condiciones seguras y en un lugar seguro, no se plantean objetivos claros y realistas sobre el rendimiento, se evalúa el rendimiento del empleado y sí se asigna el trabajo adecuado.

Si se observa con detenimiento las áreas de oportunidad que existen dentro de Planta Barrientos con respecto al ambiente laboral y relaciones laborales se detecta que estos factores están interrelacionados por lo que es importante visualizar la raíz del problema que ocasiona en estas áreas de oportunidad, éstas contribuyen a que el

ambiente de trabajo y las relaciones laborales entre los trabajadores y jefes inmediatos se mantengan en dicha posición.

Es por eso que es importante destacar que la comunicación entre jefes y subordinados, no es la más óptima, y esto se ve reflejado en el rendimiento del trabajador. Esto en la mayor parte ocasiona conflictos debido a que no permite que exista un flujo adecuado de información por lo que se podría perder o tergiversar información valiosa para realizar una acción determinada.

En lo que se refiere a la administración del desempeño se observó que están en la menor posición, esto es el reflejo de los factores antes mencionados, ya que no se ha logrado tener el máximo desempeño dentro del trabajo.

Un punto muy importante que se debe de tomar en cuenta es que el compromiso que tiene la gente con la empresa es muy alto, sin embargo, la conformidad y la falta de motivación nos lleva a perder en cierto modo este compromiso. Tomando en cuenta este punto podemos ver una ventaja que tenemos para poder lograr un cambio en los trabajadores y la empresa en general.

A raíz de esto existe una gran preocupación por parte de los departamentos de Recursos Humanos y Relación con la comunidad, por lo que se han iniciado acciones para trabajar en estas áreas de oportunidad, se ha comenzado a impartir el curso “ Conócete a ti mismo” que está enfocando totalmente a la parte humana de los trabajadores, esto tendrá un seguimiento que se dará de manera personal. Además de que se está retomando la capacitación técnica que se había dejado de lado, es por eso que poco a poco se intenta mejorar estos puntos y se puede lograr gracias a que algunas fortalezas van encaminadas hacia el orgullo de pertenecer a CEMEX.

En conjunto con las acciones correctivas y nuevas propuestas se intenta mejorar la calidad de vida del trabajador dentro de CEMEX, Planta Barrientos, debido a los factores antes mencionados se ha podido detectar una falta de motivación en los trabajadores. Aunque por otro lado, la encuesta “Exprésate” da como resultado una de las fortalezas ya que “los trabajadores se sienten orgullosos de pertenecer a la organización”, aunque no necesariamente se sienten motivados por la misma, es impresionante cómo la gente comenta en la encuesta realizada que se siente bien trabajando en dicha organización, y sin embargo se encontró una desmotivación, por lo que se puede decir que éste es un factor importante que ha influido tanto en un aumento de accidentes de trabajo, ausentismo y deserción del trabajo entre otros factores.

Apoyándose en el compromiso de la gente hacia la empresa y la preocupación de ésta por sus trabajadores se puede implementar un plan motivacional y no solo esto sino impulsar acciones que favorezcan a ambas partes a través del apoyo mutuo. Retomar la conciencia sobre “somos hombres no máquinas” puede ayudarnos a mejorar un ambiente laboral, darnos una mayor productividad sin tener que sacrificar la calidad de vida.

Como bien se sabe, CEMEX es una de las empresas que mejor cotiza sus salarios tanto en nivel operario como en administrativo, pero así como es remunerado el trabajo también es muy demandante.

Por último podemos mencionar que la situación de la Planta Barrientos, debido a que es una de las más antiguas de la corporación tiene mayor conflicto en cuestión a su maquinaria, esto afecta la producción, aumenta el grado de estrés en los trabajadores, hay una mayor presión por parte de los jefes, y así en ocasiones

provoca molestias y rebeldía y esto se ve reflejado en la falta de comunicación, envidias, falta de liderazgo positivo, entre otros factores.

## CAPÍTULO 4

# EVALUACIÓN DE LOS FACTORES MOTIVACIONALES EN LA PLANTA BARRIENTOS

## **4.1 Procedimiento**

Este trabajo de tesis es una investigación cuantitativa debido a que en primer lugar se planteo un problema de estudio, el cual es delimitado y concreto, es decir, que se realiza una pregunta de investigación acerca de elementos específicos sobre el fenómeno a estudiar. En este caso es la motivación y cuáles son los factores que afectan a ésta. Delimitado a la planta Barrientos de la corporación CEMEX México S.A. de C.V.

Para poder considerarla también como investigación cuantitativa, se realizó una documentación de investigaciones anteriores acerca de la motivación en los trabajadores en las industrias, además de revisar varias teorías relacionadas con este fenómeno (Sampieri, 2006, p.5).

Después de haber realizado toda la parte teórica, se diseñó un instrumento que permitió la recolección de los datos necesarios para obtener aquellos factores motivacionales que influyen en la motivación de los trabajadores. Posteriormente se realizó el análisis de resultados, obtenidos a través del instrumento, para poder realizar un plan motivacional.

### **4.1.1 Tipo de estudio**

No experimental

Ya que se realizó un estudio en donde no se llevó a cabo una manipulación de las variables. A esto me refiero con que no se modifican en forma intencional las variables independientes, para ver el efecto que tiene sobre otras. La investigación se efectuó de tal manera que se observó el fenómeno en su hábitat natural, en este caso la motivación se observó y se aplicó el instrumento sin modificar las variables en planta Barrientos (Sampieri, 2006, p.205).

Como señala Kerlinger y Lee (2002): “en la investigación no experimental no es posible manipular las variables o asignar aleatoriamente a los participantes o los tratamientos”, es decir, que no se construye ninguna situación sino que solo se observa, y las variables independientes ocurren y no se manipulan.

### Transversal

Debido a que la información se recolectó en un tiempo determinado y se analizó de manera tal que permitió realizar el modelo de capacitación que nos permitirá trabajar con la motivación de los trabajadores (Sampieri, 2006, p.208).

Este tipo de investigación permitió determinar el nivel de motivación de los trabajadores y compararla entre los diferentes grupos que se tomaron en cuenta, permitiéndonos hacer un análisis con la prueba estadística no paramétrica de Kruskal Wallis para saber si existían diferencias significativas entre los diferentes grupos de antigüedad, y cada uno de los factores que se midieron.

### Descriptivo

Porque se recolectaron los datos necesarios para poder determinar cuáles son

los factores motivacionales que afectan o que intervienen en la motivación de los trabajadores de CEMEX de la planta Barrientos, además de que la información se analizó de una manera cuantitativa. Así, como las incidencias de las modalidades de la población, es decir, se obtuvieron características como la antigüedad que permitió agrupar a la muestra y comparar los resultados entre los diferentes grupos (Sampieri, 2006, p.208).

### Prospectiva

Por que se trabajó en el momento que se están dando las circunstancias o se está llevando el fenómeno en tiempo actual.

### De campo

Se considera de campo debido a que se realizó un análisis sistemático del fenómeno en su realidad o habitación natural, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos (Upel, 2006, p.14).

Por último se puede decir que el diseño de nuestra investigación es cuantitativa-no experimental-transversal- explicativa y de campo.

### **4.1.2 Pregunta de Investigación**

¿Cuáles son los factores motivacionales de los trabajadores de la empresa CEMEX México S.A. de C.V., Planta Barrientos?

### **4.1.3 Objetivo**

Detectar cuáles son los factores motivacionales de los trabajadores de la empresa CEMEX México S.A. de C.V., Planta Barrientos.

#### **4.1.3.1 Objetivos específicos**

- Definir el término motivación
- Identificar los factores motivacionales
- Identificar cuales son los factores que afectan la motivación de los trabajadores
- Conocer la relación que existe entre el trabajador y la empresa con respecto a la motivación.

#### **4.1.3.2 Propósito**

Desarrollar un programa motivacional para los trabajadores de Planta Barrientos que vaya de acuerdo a los factores motivacionales encontrados en la evaluación del personal del nivel operativo, medio y dirección.

### **4.1.4 Población**

El presente estudio se realizó en la empresa CEMEX México S.A. de C.V., Planta Barrientos, que se encuentra ubicada al norte de la Ciudad de México, teniendo una duración de Febrero a Diciembre de 2008, este trabajo se enfocará en los factores determinantes de la motivación dentro de una empresa.

La población con la que se llevará a cabo la investigación son los trabajadores

de Planta Barrientos, conformada por 150 técnicos de planta y 20 empleados, todos ellos realizan actividades de campo, sin embargo, aquellos que pertenecen a la plantilla de empleados también realizan actividades administrativas.

Delimitación semántica:

- **Factor:** elemento que participa en la determinación de una totalidad, pero que es susceptible de ser considerado y analizado independientemente de su correlación. En estadística el estudio de los factores inició un ámbito disciplinario preciso que toma el nombre de análisis factorial, cuya aplicación en psicología se utiliza como principio de reclasificación y, con base en las diferentes teorías, como criterio para la determinación del tipo de personalidad, se obtiene relacionando con un número limitado de factores fundamentales las innumerables variables de referencia. Además de que en estadística se habla de factores, también en psicología diferencial y en pedagogía donde por “factores de la educación” se entienden las partes interactuantes del proceso educativo cuya definición corresponde a las diferentes orientaciones teóricas (Galimberti, 2006,p. 481).
- **Motivación:** factor dinámico del comportamiento animal y humano que activa y dirige a un organismo hacia una meta. Las motivaciones pueden ser conscientes o inconscientes, simples y complejas, transitorias o permanentes, primarias o sea de naturaleza fisiológica, o secundarias, de naturaleza personal o social: a ellas se agregan las motivaciones superiores, como los ideales existenciales que el individuo asume con miras a su autorrealización (Galimberti, 2006,p. 714).

- **Trabajador:** es una persona que con la edad legal suficiente, y de forma voluntaria presta sus servicios retribuidos. Estos servicios pueden ser prestados dentro del ámbito de una organización y bajo la dirección de otra persona física o persona moral, denominada empleador o empresario; o bien como trabajador independiente o autónomo, siendo su propio dueño .

#### **4.1.5 Muestra**

Esta investigación se realizó con una muestra no probabilística debido a que es un subconjunto de la población total dentro de la planta Barrientos, que refleja los elementos de ésta y se eligió al azar (Sampieri, 2006, p.240).

Al principio de la investigación se había determinado una muestra de 100 sujetos, esto debido a que era el 50% de la población total en CEMEX México S.A. de C.V., sin embargo, hubo un cambio en la economía del país lo que propició que se realizara un despido de personal, por lo que solo fue posible trabajar con una muestra de 53 sujetos, debido a este suceso, no se nos permitió trabajar con más trabajadores.

#### **4.1.6 Instrumento**

El instrumento se elaboró al principio con 94 reactivos para la aplicación del piloteo y la validación con 5 expertos en el tema, el primer paso fue dárselo a 5 expertos que validarían que los reactivos fueran claros y midieran lo que pretendíamos medir, después de la retroalimentación de los expertos se hicieron modificaciones para que estos reactivos fueran más claros.

El segundo paso fue el piloteo con 20 individuos, éste tuvo como objetivo determinar qué reactivos medían lo que se pretendía, esto se logró a través de un análisis de reactivos a través del índice de discriminación mayor, es decir si era mayor a .05 se descartaba, por lo que se eliminaron 27 reactivos, una vez aplicado el criterio de los 5 expertos y del piloteo, se reduce el número de reactivos, quedando 67, y la distribución quedó de la siguiente manera:

- 8 reactivos para el indicador del factor biológico.
- 10 reactivos para el indicador del factor social.
- 17 reactivos para el indicador del factor psicológico.
- 32 reactivos para el indicador del factor laboral.

Los reactivos del instrumento final no quedaron balanceados debido a que cuando se realizó el ajuste de los reactivos con respecto a lo obtenido en el piloteo, el factor laboral quedó idéntico, por lo que se eliminaron algunos reactivos de los otros tres factores (Psicológico, Social y Biológico), además al factor laboral debido a que se ha visto que dentro de la motivación de los trabajadores es el factor de mayor peso, se le dio mayor enfoque.

Para la calificación del instrumento se hicieron unas plantillas que permitieron, que se calificarán con mayor rapidez, ésta va de 0 a 2, tomando en cuenta que el 0 significa que no presenta la característica, en el caso de 1 si en ocasiones se encuentra presente o no, y por último el 2 sí siempre lo presenta.

#### **4.1.7 Procedimiento de aplicación**

La aplicación del instrumento fue de manera grupal, en grupos de 20 personas en la cual se les explicaron las instrucciones, al finalizar de leer éstas se preguntó si tenían alguna duda para aclararla en ese momento, posteriormente se les indicó que podrían iniciar.

No se tomó en cuenta el tiempo ya que se requería que analizarán los reactivos para que dieran una respuesta totalmente objetiva, por lo que se aplicó en una de la salas de capacitación, sentando a uno por mesa, con el objetivo de que no copiaran y dieran realmente la respuesta que ellos elegirían.

#### **4.1.8 Procedimiento para el análisis de resultados**

Posteriormente después de calificar las pruebas, se realizó un vaciado en Excel, que sería la base de datos para analizar a través del programa de SPSS en donde se sacaron la mediana, desviación estándar, puntajes máximos y mínimos para determinar el grado de motivación de los trabajadores.

Por otro lado en el mismo programa se utilizó la prueba estadística no paramétrica de Kruskal Wallis para saber si existían diferencias significativas entre los diferentes grupos de antigüedad, y cada uno de los factores que se midieron.

### **4.2 Resultados**

La muestra del presente estudio estuvo conformada por 53 personas seleccionadas al azar, de las cuales 19 tuvieron una antigüedad de 0 a 5 años, 8 presentaron una

antigüedad de 6 a 10 años y 26 demostraron una antigüedad mayor de los 10 años. (ver gráfica 4.1)



#### 4.2.1 Análisis descriptivo:

A las 53 personas que conformaron la muestra de estudio se les aplicó el cuestionario de motivación laboral, elaborado para dicha investigación, se obtuvieron las medidas de tendencia central y variabilidad tanto para la escala total del cuestionario, como para cada una de las dimensiones que evalúa, en la muestra total, para conocer cual es la motivación de todos los encuestados, posteriormente, se realizó un análisis descriptivo en cada una de las sub-muestras por antigüedad en las diferentes sub-escalas que mide el cuestionario de motivación laboral. Los resultados fueron los siguientes:

En la muestra total:

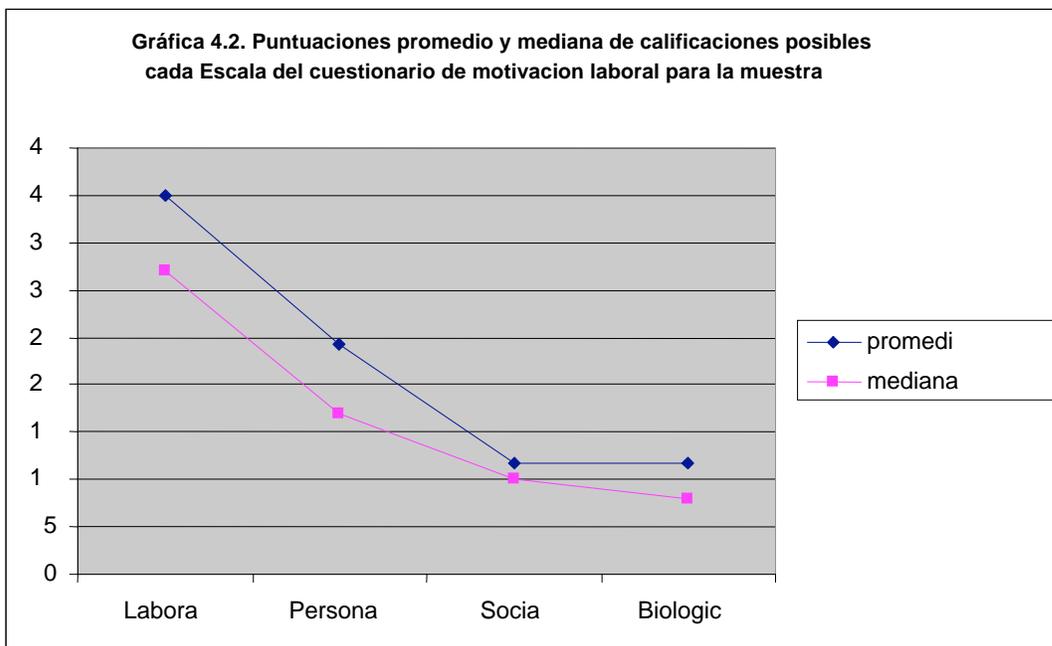
La muestra total tuvo un promedio en la escala FL de 39.98 puntos y una desviación estándar de 6.34 puntos, en la escala FP la media fue de 24.21 con una desviación típica de 3.92, la escala FS presentó un promedio de 11.79 puntos y una desviación estándar de 1.75 y por último, la escala FB tuvo una media de 11.81 con una desviación típica de 2.86.

Ahora bien, si comparamos estos datos con las calificaciones que pueden obtener los sujetos de la muestra en cada una de las escalas se encontró que las cuatro escalas presentaron un promedio de calificaciones superior a la mitad de puntajes posibles (mediana posible). Esto nos permite inferir que la motivación en las escalas fue ligeramente positiva, (ver tabla 4.1 y gráfica 4.2)

Tabla 4.1. Puntuaciones promedio, desviación estándar y puntuaciones mínimas y máximas en las cuatro escalas del cuestionario de motivación de la muestra en general.

Tabla 4.1

	FL	FP	FS	FB
Valor mínimo posible	0	0	0	0
Valor máximo posible	62	34	20	16
Mitad de puntuación	32	17	10	8
Media	39,9811	24,2075	11,7925	11,8113
Desv. Estándar	6,3443	3,9241	1,7580	2,3209
Mínimo	16,00	13,00	6,00	5,00
Máximo	50,00	30,00	15,00	15,00

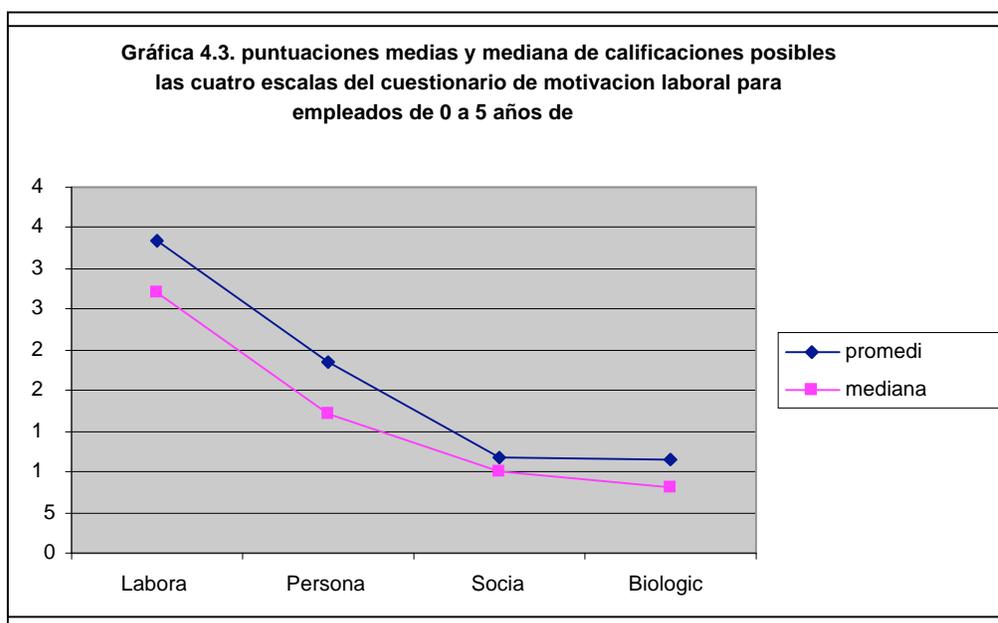


El segundo paso en los resultados, fue conocer las puntuaciones promedio y las desviaciones estándar de las cuatro escalas de motivación, teniendo en cuenta la antigüedad de los trabajadores. La tabla 4.2 presenta los resultados obtenidos por los trabajadores de 0 a 5 años de antigüedad, el promedio de puntajes fue de 38.37 con una desviación estándar de 8.16 en la escala de factor laboral. En la escala factor personal el promedio fue de 23.42 con una desviación típica de 4.60, para la escala factor social, la media fue de 11.8421, con una desviación típica de 2.0073 y para la escala factor biológico su promedio fue de 11.53 y su desviación estándar fue de 2.86. Estos resultados indican que los niveles de motivación de los trabajadores de CEMEX con una antigüedad de 0 a 5 años, son los mismos que en la muestra general.

Tabla 4.2 Puntuaciones promedio, desviación estándar y puntuaciones mínimas y máximas en las cuatro escalas del cuestionario de motivación en trabajadores de CEMEX con una antigüedad de 0 a 5 años.

Tabla4.2

	FL	FP	FS	FB
Valor mínimo posible	0	0	0	0
Valor máximo posible	62	34	20	16
Mitad de puntuación	32	17	10	8
Media	38,37	23,4211	11,8421	11,53
Desv. Estándar	8,16	4,6	2,0073	2,86
Mínimo	16,00	14,00	6,00	6,00
Máximo	48,00	30,00	14,00	15,00



En la tabla 4.3 se pueden observar, los valores promedio y las desviaciones estándar de los trabajadores que tienen una antigüedad de 6 a 10 años. La media de cada uno de los factores, superan la mitad esperada para cada escala, es decir en el FL la media que obtuvo es de 39.875 y la mediana posible de 32 puntos, la desviación estándar fue de 6.478, para FP la media fue de 26 y la mediana esperada por el

instrumento es de 17, su desviación estándar fue de 3.295, la escala FS se encuentra en la misma situación, el puntaje promedio fue de 12.625 y la mitad posible del instrumento de 10, la desviación típica de esta escala fue de 0.9161, y por último, en FB la mitad es de 8 y la media de 12.37, con una desviación promedio de 1.685. Estos datos nos permiten observar que en el grupo de 6 a 10 años de antigüedad al igual que en el primero, los trabajadores manifestaron una motivación ligeramente positiva en las cuatro áreas motivacionales. (Ver también gráfica 4.4)

Tabla 4.3 puntuaciones promedio, desviación estándar y puntuaciones mínimas y máximas en las cuatro escalas del cuestionario de motivación en trabajadores de CEMEX con una antigüedad de 6 a 10 años.

Tabla4.3

	FL	FP	FS	FB
Valor mínimo posible	0	0	0	0
Valor máximo posible	62	34	20	16
Mitad de puntuación	32	17	10	8
Media	39,8750	26,0000	12,6250	12,3750
Desv. Estándar	6,4683	3,2950	,9161	1,6850
Mínimo	28,00	21,00	11,00	11,00
Máximo	50,00	30,00	14,00	15,00

En la tabla 4.4 se puede observar que de la misma manera que la tabla 4.3. los valores promedio y las desviaciones estándar de los trabajadores de mas de 10 años de antigüedad. Todos los factores son superiores a la mitad de calificaciones posibles, de cada una de las escalas del cuestionario, es decir, los trabajadores de CEMEX, con

más de 10 años de antigüedad, se encuentran en un nivel de motivación ligeramente positivo.(ver gráfica 4.5)

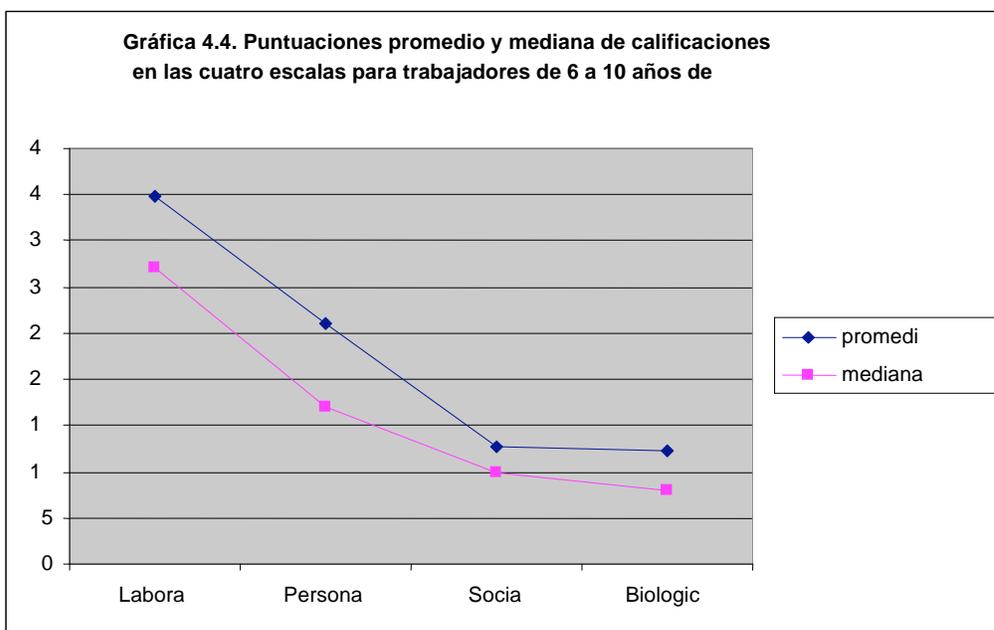
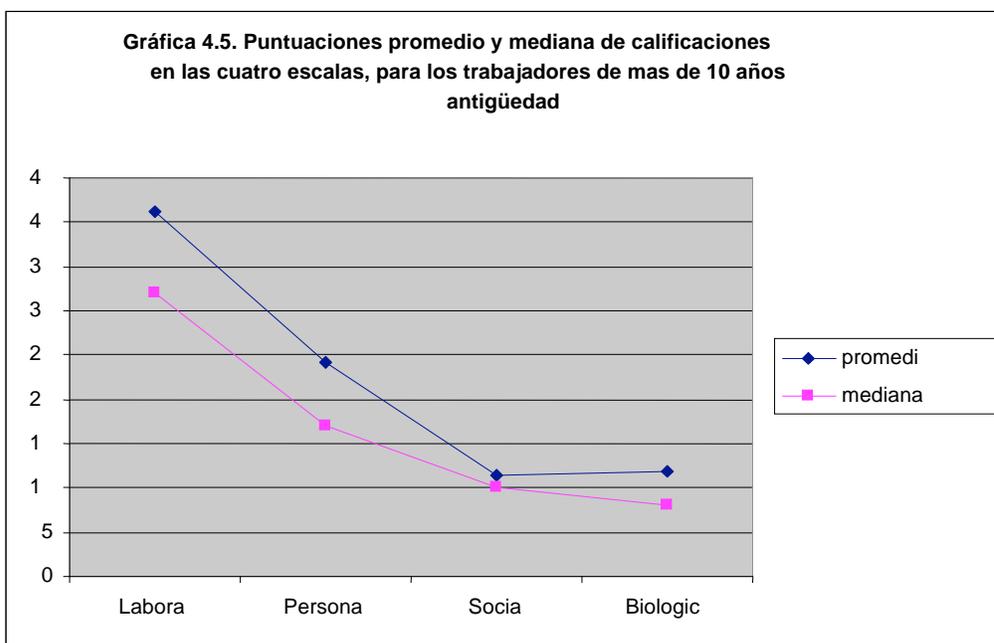


Tabla 4.4. Puntuaciones promedio, desviación estándar y puntuaciones mínimas y máximas en las cuatro escalas del cuestionario de motivación en trabajadores de CEMEX con una antigüedad de 6 a 10 años.

Tabla 4.4

	FL	FP	FS	FB	
Valor mínimo posible	0	0	0	0	
Valor máximo posible	62	34	20	16	
Mitad de puntuación	32	17	10	8	
Media	41,1923	24,2308	11,5000	11,8462	
Desv. Estándar	4,5345	3,5021	1,7263	2,0917	
Mínimo	32,00	13,00	7,00	5,00	

Máximo	50,00	30,00	15,00	15,00	
--------	-------	-------	-------	-------	--



Ahora bien, si comparamos las puntuaciones promedio de los tres grupos de antigüedad en las cuatro escalas del cuestionario de motivación, se puede observar en la gráfica 4.6, que hay diferencias en estas puntuaciones, para conocer si esas diferencias son significativas o no, se llevó a cabo un análisis de Kruskal-Wallis (o análisis de varianza no paramétrico). El resultado de la aplicación de esta prueba estadística se presenta en la tabla 4.5 como se puede ver en esta tabla, los niveles de significancia fueron superiores a .05 que el nivel máximo de error esperado en psicología. Por lo tanto, se puede concluir que no hay diferencias estadísticamente significativas en el nivel motivacional de los trabajadores de CEMEX, es decir, los trabajadores de esta empresa presentan el mismo nivel motivacional independientemente de la antigüedad que tienen en la empresa, su nivel motivacional como se vio en párrafos anteriores es ligeramente positivo.

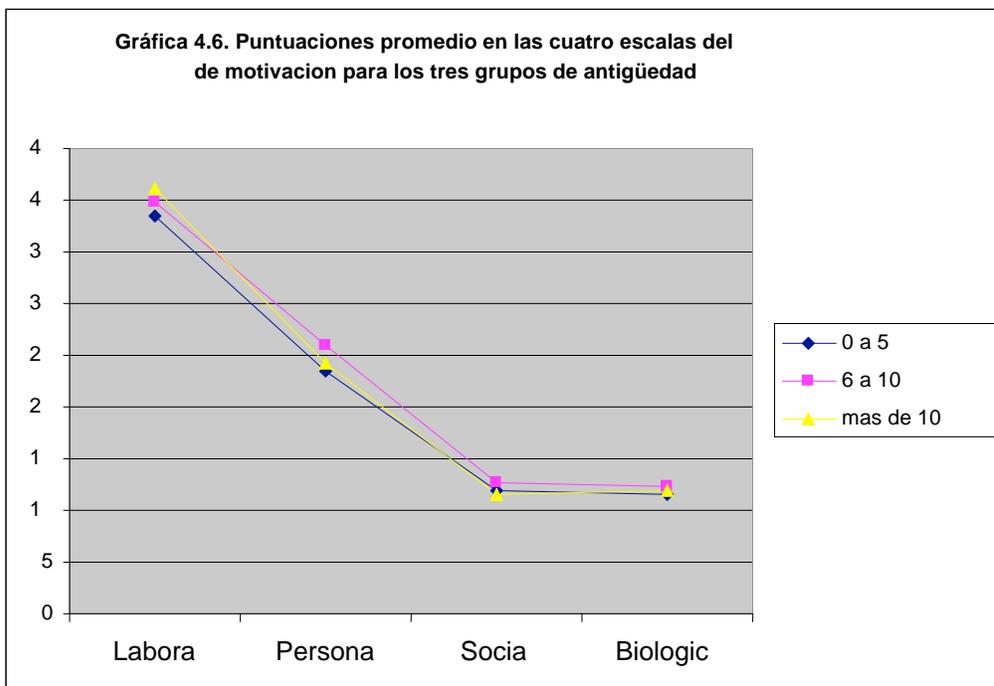


Tabla 4.5 Resultados del análisis de varianza no paramétrico Kruskal-Wallis, en las cuatro escalas del cuestionario de motivación, para los tres grupos de antigüedad.

Tabla 4.5

	FL	FP	FS	FB
Chi-Cuadrada	1,209	2,169	4,264	,130
Df	2	2	2	2
Nivel de significancia.	,546	,338	,119	,937

#### 4.2.2 Análisis de resultados

Para el análisis de resultados fue necesario indagar reactivo por reactivo, para saber cuál de las áreas o factores se encontraron con una mayor debilidad, esto es, debido a

que no se encontró una desmotivación o motivación baja dentro de los trabajadores de CEMEX México, planta Barrientos.

Se encontró que en todos los factores (Psicológico, Social, Laboral y Biológico), la motivación se encuentra en una posición ligeramente arriba de la media esperada, como se muestra en el apartado anterior, sin embargo dentro de cada uno de los factores se detectaron ciertas áreas de oportunidad que se pueden tomar para realizar el plan motivacional.

Las áreas de oportunidad que se encontraron, a partir del análisis de reactivos son las siguientes:

- La falta de reconocimiento del buen desempeño de los trabajadores por parte de los mandos más altos, esto se puede reflejar en la apatía del trabajador al realizar su trabajo, esto propicia que los resultados de éste, solo cumplan los mínimos requeridos, es decir, llega a la producción de un estándar establecido y no a una mayor producción y productividad.
- Planeación de carrera dentro de la empresa (crecimiento y desarrollo), de igual forma que la falta de reconocimiento en el desempeño laboral, al no tener planeado la carrera del trabajador dentro de la empresa, éste no sabe hacia dónde y cómo dirigir su potencial, por lo que no le permite desarrollarse de manera adecuada dentro de ésta.
- Comunicación interna, este punto es de suma importancia para que la productividad, o el alcance de los objetivos de una empresa sean alcanzados, a esto nos referimos por que el flujo de información debe de ser bidireccional y

claro para que las instrucciones, o detalles importantes no se pierdan en este flujo de información.

- Trabajo en equipo, como bien se sabe una empresa es un sistema abierto, que requiere subsistemas para funcionar (personal y/o equipos de trabajo), así como de otros sistemas externos. Entonces para poder hacer que nuestro subsistema sea adaptable y funcione como el engrane de un reloj, es necesario que se colabore con los compañeros de trabajo, creando así personal capacitado para delegarles responsabilidades de mayor carga.
- Liderazgo, el recurso humano es uno de los recursos más importantes de las empresas, al cual debe dotársele de las herramientas necesarias para lograrlo, así como desarrollar las competencias necesarias de cada uno de los trabajadores, y una de ellas es el liderazgo, el cual es de suma importancia para el impulso del mismo recurso humano a través de los mismos compañeros, sin embargo se conoce que existen líderes natos que enfocan sus energías o sus capacidades hacia una parte negativa de la empresa, por lo que es necesario aprovecharlo y encaminarlo al mejoramiento propio, del compañero y por ende de la empresa.
- Condiciones inseguras de trabajo. Es importante que un trabajador sea capaz de detectar dentro y fuera de su área de trabajo cualquier tipo de condición insegura, y no sólo eso, sino también hacer una planeación para erradicar dicha condición, y en caso de ser aceptada la propuesta, de implementarla. No siempre la primera planeación es la más adecuada, por lo que es necesario llevar a cabo un análisis de las propuestas más viables.

Después de ubicar que la motivación de los trabajadores no está baja, pero sin embargo puede mejorar, a través de atacar las áreas de oportunidad que se han

encontrado durante la investigación, en el siguiente apartado, se dará una propuesta de un plan motivacional, a partir del análisis realizado.

### **4.3 Propuesta**

El plan motivacional que se presenta a continuación, se basa en los resultados obtenidos del instrumento. Se aplicará a partir de enero de 2009, esperando que este programa contribuya de manera positiva aumentando la motivación de los trabajadores, con el fin no solo de aumentar la productividad, sino de dar una mejor calidad de vida laboral a los trabajadores.

Como se ha visto, durante la investigación no se encontró una desmotivación o motivación baja, sin embargo se consideraron ciertas áreas de oportunidad que se consideran importantes para aumentar dicha motivación y mejorar su calidad de vida laboral. Las áreas de oportunidad reactivos son las siguientes:

- La falta de reconocimiento del buen desempeño de los trabajadores por parte de los mandos más altos.
- Planeación de carrera dentro de la empresa (crecimiento y desarrollo).
- Comunicación interna.
- Trabajo en equipo.
- Liderazgo.
- Condiciones inseguras de trabajo.

Tomando en cuenta las áreas de oportunidad que se mencionaron, se realizó el plan motivacional que está dividido en tres programas o secciones, las cuales son:

1. Programa motivacional de incentivos para Planta Barrientos.
2. Programa de formación y capacitación permanente para la mejora de la relación entre jefe y subordinado de Planta Barrientos.
3. Condiciones de trabajo.

Dentro de estos programas se encuentran distribuidas las diferentes áreas de oportunidad, con el fin de trabajar en ellas para mejorarlas, y así mejorar la calidad de vida de los trabajadores, para que la motivación no sufra cambios negativos, sino al contrario que ésta aumente. A continuación se explicará cómo se aplicará y posteriormente se mostrará como queda el plan motivacional.

Se aplicará de la siguiente manera:

- Habrá reconocimientos mes con mes para las personas que destaquen en este período, conforme se vayan juntando reconocimientos consecutivos, el premio ira en aumento.
- Para dar los premios en consecutivo se darán a los 2, 4, y 6 meses con el fin de que esto se vuelva una constante, en el desempeño de los trabajadores, el plan motivacional se probará durante 6 meses.
- Otra parte del programa motivacional es la de capacitación en la que se asignaron temas, en los que se detectó que existe un área de oportunidad.

- Por último se premiará a aquellas personas que detecten condiciones inseguras, así como los que propongan acciones correctivas y las apliquen.

A continuación se presenta el plan motivacional tal y como quedó para aplicarse a principios del año 2009, por lo que se espera que a mediados de éste los trabajadores de Planta Barrientos hayan aumentado su motivación (véase en el cuadro 4.1)

Cuadro 4.1 Plan Motivacional, CEMEX México, Planta Barrientos.

Código	Líneas estratégicas	Prioridad	Acciones estratégicas
RH-1	1. Programa motivacional de incentivos para Planta Barrientos	A	<p>1.1 Reconocimiento mensual del desempeño: se puede proporcionar una carta en donde el director, gerente y jefe inmediato agradezca la excelente labor desempeñada durante un período de 1 mes, además de colocar su foto en el tablero general, así, como en el kiosco, con el fin de que todos sepan que logró el máximo desempeño.</p>
			<p>1.2 Premio por logro de objetivos: realizar una comida cada 2 meses con aquellas personas que han obtenido el reconocimiento durante dos meses seguidos, la comida será con todo y familia.</p> <p>Para quienes han tenido reconocimiento durante 4 meses consecutivos se les puede dar un día extra de descanso.</p> <p>Quienes durante 6 meses seguidos han obtenido reconocimiento se les puede dar un bono extra (éste será asignado por el departamento de RH).</p>

			1.3 Crecimiento y desarrollo: se tomará en cuenta el tipo de desarrollo y la constancia de ellos para poder decidir a partir de cierto puntaje que ellos obtengan, puedan subir de nivel, es decir, conforme ellos obtengan reconocimientos, se les irá dando cierto puntaje para que ellos suban de categoría.
RH-2	2. Programa de formación y capacitación permanente para la mejora de la relación entre jefe y subordinado de Planta Barrientos.	A	2.1 Comunicación interna: este tema es muy importante por lo que se debe manejar a fondo, con el fin de que realmente se logre el objetivo de establecer relaciones adecuadas de trabajo.
			2.2 Trabajo en equipo: una parte fundamental del éxito de las empresas es el trabajo en equipo, por lo que se debe retomar este punto y balancear los equipos de trabajo, enseñarles qué implica ser un equipo de trabajo y cómo debe conducirse, produciendo así, un ambiente más sano de trabajo.
			2.3 Liderazgo: se ha detectado que dentro de Planta Barrientos existen líderes natos por lo que es necesario encaminar a todos aquellos, para lograr el empuje que se necesita para ser cada día mejores, desempeñarse mejor, delegar funciones, y evitar la conducción negativa y prepotente.
			2.4 Manejo de conflictos: este aspecto es de suma importancia debido a que día con día nos

			enfrentamos a diferentes situaciones las cuales pueden no ser agradables, provocando un desequilibrio emocional, reflejándolo en el trabajo, debe ir enfocado a manejo de conflictos dentro y fuera del trabajo.
RH-3	3. Condiciones de trabajo	A	3.1 Detección de condiciones inseguras en el área de trabajo: reportar cualquier tipo de anomalía no sólo en su área de trabajo sino en cualquier área de la Planta.
			3.2 Planteamiento de acciones correctivas en el área de trabajo: se plantea la solución de la anomalía detectada, basada en la propuesta de una condición real que pueda ser eliminada de la mejor manera.
			3.3 Implementación de acciones correctivas en el área de trabajo: iniciativa propia del trabajador para eliminar la condición insegura o no conforme al trabajo.
			3.4 Áreas de trabajo limpias: que el área de trabajo se mantenga lo más limpia posible, recordando que el área más limpia no es la que más se limpia sino la que menos se ensucia.

## CONCLUSIONES

La motivación es importante en la industria debido a que abarca la fase de acción de la conducta, es decir un empleado industrial puede estar dotado de cualidades físicas, capacidades y maquinaria necesaria para realizar una tarea, pero esto no garantiza que él ejecutará la misma. Sin embargo se dice que cuando el trabajador se encuentra motivado su productividad aumenta, aunque no necesariamente es proporcional a la motivación, pero puede ser un factor determinante, lo que trae consigo consecuencias como la mejora de la calidad de vida del trabajador durante la estancia del mismo en su lugar de trabajo, aparte se encuentra en una posición en donde el trabajador por sí solo realiza el trabajo de manera adecuada y no es necesario estar tras de él, la relación de trabajo con el jefe es más cordial, la comunicación tiende a mejorar entre otros factores.

Los empleados tienen diferentes necesidades y metas personales que esperan ser satisfechas por medio de su trabajo, ofrecer diversos tipos de recompensas para satisfacer estas necesidades diversas puede ser muy motivador para los trabajadores.

Es por esto que mantener a los trabajadores motivados es de suma importancia para el cumplimiento de los objetivos planteados por la empresa, así como contribuir a que se lleve a cabo la misión y visión de la empresa, permitiendo un crecimiento de ambas partes, la empresa y el trabajador.

Después de realizar este estudio se encontró que los factores motivacionales de los trabajadores de CEMEX México S.A. de C.V., Planta Barrientos, no se pueden estudiar de manera aislada, es decir, que siempre va haber una interacción entre estos factores, sin embargo, otra de las cosas importantes que se detectaron es que le ponen mayor énfasis a los aspectos laborales y en menor grado a los psicológicos, dejando de lado los sociales y los biológicos, esto se pudo obtener a través de entrevistas

ocasionales e informales con los trabajadores además de la observación. En la investigación se determinó el grado de motivación en los trabajadores a través del programa SPSS, y se correlacionó con el número de años de antigüedad en la empresa, por lo que se detectó que la antigüedad no afecta la motivación de los trabajadores, así mismo, los trabajadores permanecen ligeramente motivados por arriba de la media obtenida y la mitad esperada.

A lo largo del año 2008 la empresa sufre un gran cambio, en cuestión a la variabilidad del personal, es decir sufrió un recorte de personal, el cual ocasionó que surgiera una limitación no prevista en la investigación, es decir, afectó de manera tal que se tenía previsto la aplicación a 100 sujetos de los cuáles sólo pudo aplicar a 53, esto es debido a que la gente asistía voluntariamente a contestar el instrumento, la aplicación estaba prevista en dos sesiones, de los cuáles la primera fue antes del recorte a la que asistieron 53 sujetos, y la segunda aplicación fue el día del recorte, pero nadie asistió, por lo que se convocó una junta con los jefes sindicales y administrativos, para ver que se iba hacer, en este momento se queda de común acuerdo que ya tenía una muestra representativa, por lo que no se pudieron hacer más aplicaciones.

Entonces con los datos que se obtuvieron se puede contestar la pregunta de investigación ¿Cuáles son los factores motivacionales de los trabajadores de la empresa CEMEX México S.A. de C.V., Planta Barrientos?, de la siguiente manera:

Después de aplicar el instrumento que se elaboró para la investigación, se puede decir que los factores motivacionales de los trabajadores de la empresa CEMEX México S.A. de C.V., Planta Barrientos, tienen una mayor carga hacia el factor laboral y psicológico, aunque no de la misma forma; se encontró que el

personal permanece, en una motivación ligeramente superior a lo esperado, según el análisis estadístico que se realizó con el instrumento utilizado en la investigación, a través del programa SPSS, sin embargo dentro de estos dos factores se encontraron ciertas áreas de oportunidad, que proporcionaron el material necesario para realizar un plan motivacional, que permitirá cubrir estos puntos débiles, para poder hacer que la motivación aumente.

Por otro lado se detectó que a los factores Biológico y Social, aparentemente no se les da importancia para la motivación de los trabajadores en dicha empresa, sin embargo, a pesar de esto se encontró, que no es tan fácil para los trabajadores abrirse a estos aspectos, debido a que ellos sienten que muestran debilidad, éste es un aspecto de suma importancia que se puede retomar para futuras investigaciones, por que al hacer que los trabajadores hagan un autoconocimiento de sí, como persona, nos puede dar una mayor proyección y apertura hacia cambios que lo beneficien.

Otro punto importante es la variable extraña que se tuvo, en este caso fue la crisis que se vivió y como afectó la investigación, es decir, como todo personal sabía que habría un recorte, ayudó a que se presentaran a contestar la encuesta debido al temor, además que influyó en sus respuestas, sin embargo, surgieron los datos necesarios para poder evaluar cuales son aquellas áreas de oportunidad, se encontró que en el factor laboral y el psicológico influyen más en la motivación, de manera directa según los resultado obtenidos, sin embargo, estos factores no actúan de manera aislada, sino que también interactúan los factores biológicos y sociales, un ejemplo de ello se observó en que la crisis afectó la conducta del trabajador, en este caso, no se podría decir que aumentó el nivel de motivación, sino que determinó el inconformismo, dio temor a contestar ciertas cosas tal como en su momento lo habían expresado. Hay otras variables extrañas, que no se pudieron determinar.

Para el programa motivacional se tomaron en cuenta ciertas áreas de oportunidad que se consideran importantes para aumentar dicha motivación y mejorar su calidad de vida laboral.

Las cuáles son la falta de reconocimiento del buen desempeño de los trabajadores por parte de los mandos más altos, la planeación de carrera dentro de la empresa (crecimiento y desarrollo), la comunicación interna, así como el trabajo en equipo, el liderazgo y las condiciones inseguras de trabajo, éstas son las áreas que se tomaron en cuenta para la elaboración del programa motivacional, por otro lado estas áreas se agruparon en 3 categorías.

Estas categorías o subgrupos son el programa motivacional de incentivos para Planta Barrientos, en donde se establecen los lineamientos necesarios para recibir u obtener los reconocimientos que se han establecido en dicho programa, el segundo es el programa de formación y capacitación permanente para la mejora de la relación entre jefe y subordinado de Planta Barrientos, que nos permite trabajar principalmente en la comunicación interna y en las necesidades de conocimiento que presentan algunos puestos, por último y no menos importante es la parte de condiciones de trabajo, la cual nos permite trabajar con 3 puntos fundamentales que son la prevención, detección y solución de condiciones inseguras de trabajo.

Se aplicará de la siguiente manera, habrá reconocimientos mes con mes para las personas que destaquen en este período, conforme se vayan obteniendo éstos, el premio irá en aumento, para dar los premios en consecutivo, es necesario que las acciones sean constantes, es decir se mantengan firmes en sus acciones para recibir el reconocimiento los meses 2, 4, y 6 a partir de obtener el primer reconocimiento, esto

con el fin de que se vuelva una constante, en el desempeño de los trabajadores, el plan motivacional se probará durante 6 meses.

La última parte del programa motivacional es la de capacitación en la que se asignaron temas, en los que se detectó que existe un área de oportunidad, lo que permite un desarrollo óptimo de los trabajadores de la empresa y por último se premiará a aquellas personas que detecten condiciones inseguras, así como los que propongan acciones correctivas y las apliquen.

A partir de enero de 2009 comenzó el programa motivacional, y se espera que éste contribuya de manera positiva aumentando la motivación de los trabajadores, con el fin no solo de aumentar la productividad, sino de dar una mejor calidad de vida laboral a los trabajadores.

Todo esto da pie a realizar nuevas investigaciones sobre como es que el factor social influye en la conducta de los trabajadores, o también como poder sensibilizar a los trabajadores, sobre que no son máquinas sino individuos, para que tengan una apertura mayor con la gente.

Un fenómeno que desde el punto de vista de la psicología y de la administración es muy marcado, es que cuando el trabajador es nuevo pone mucho entusiasmo, llega con el carisma, la actitud de trabajar y dar el 110% de su capacidad, sin embargo, esto se ve opacado por la gente que lleva más años, se ve reflejado en el conformismo, la pasividad.

Por otro lado no podemos decir que esto pasa con el 100% de las personas, por lo que podrían localizarse aquellos líderes natos para poder dar un mayor empuje, a

los trabajadores y por ende a la empresa.

Retomando la investigación, para realizar el plan motivacional, fue necesario ser muy minucioso en aquellas áreas de oportunidad para poder atacarlos con mayor eficiencia, además de que los incentivos sean los adecuados, este programa se puso en marcha a partir de enero del 2009, por lo que podría retomarse la investigación y darle seguimiento.

Por último se puede decir que la importancia de este tipo de investigación no va tanto al aspecto de mejora solo de la industria, es decir, no busca el aumento de la productividad en sí, sino que, busca más la mejora la calidad de vida del trabajador, durante su jornada laboral, es decir que no solo se quede con la rutina, sino que día con día, quiera superarse como persona, logrando mejor desempeño en su trabajo dando beneficios a ambas partes. Además que éste debe ser un estudio que se lleve cada cierto período debido a que las necesidades secundarias van cambiando, que son la principal herramienta para poder motivar a los trabajadores. Es por esto que el objetivo de la investigación el cuál fue detectar cuáles son los factores motivacionales de los trabajadores de la empresa CEMEX México S.A. de C.V., Planta Barrientos, se cumplió de manera satisfactoria, dejando puntos abiertos para dar pie a otras investigaciones posteriores, en relación del tema de motivación en la industria y todo lo que implica esto.

## BIBLIOGRAFÍA

Araque Perico, Julián, Rivera Castañeda Nicomedes, (2005), *Psicología organizacional e industrial*, (19 ed.) Bogotá: ECOE EDICIONES

CEMEX México S.A. de C.V.(2008), *Manual de inducción*, México.

Cofer, C.N., Appley,

M. H., *Psicología de la Motivación*,(2<sup>a</sup>. ed.), México: Trillas

Claude Lévy, Leboyer. (2001), *La motivación en la empresa*, México: Gestión 2000.

De Faria Mello,(2008), *Desarrollo Organizacional* ,México: Limusa

Guizar Montura, R., (2004), *Desarrollo Organizacional*, (2<sup>a</sup> ed.), México: Mac Graw Hill.

Haller Gilmer, B.(1976), *Tratado de Psicología Empresarial*. (Tomo II Relaciones Humanas), México: Ediciones Martínez, Roca S.A. de C.V.

Hernández Sampieri,, R., (2006), *Metodología de la investigación*, (4<sup>a</sup> ed.), México: Mac Graw Hill.

Kolb, D.,Irwin M. Rubin,, McIntaire J.(1993), *Psicología de las Organizaciones*, México: Pretince Hall

Luthens F.,(1990) *Modificación de la Conducta*, México: Trillas

Margulies Newron, Raia Anthiny R., (1990), *Desarrollo Organizacional*, (8ª ed.), México: Diana Tecnico.

Pérez Uribe de Ribera, G. (1978), *La motivación de las organizaciones laborales*, México: Librería de medicina Psicología del IMSS.

Perrow Charles, (1991) *Sociología de las organizaciones* (3ª ed.) España: Mc Grawhill/ INTERAMERICANA DE ESPAÑA S.A.

Robbins ,S.(2004) *Comportamiento Organizacional*,(5ª ed.), México: Mc Grawhill

Turner C.E., (1985), *Higiene del individuo y la comunidad* (7ª ed.) México: ediciones científicas, La prensa Médica Mexicana S.A.

Volpenteta Jorge Roberto. (2002), *Análisis y gestión de la productividad* (1ª ed.)Buenos Aires, Osmar D., Buyanetti Librería editorial.

Wendell L., Cecil H.(2004) *Desarrollo Organizacional* (5ª ed.), México: Pretince Hall

## ANEXOS

## Anexo 1

\*\*\*\*\* Method 1 (space saver) will be used for this analysis \*\*\*\*\*

R E L I A B I L I T Y   A N A L Y S I S   -   S C A L E   ( A L P H A )

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
ITEM1	105,8000	168,1667	,4595	,8758
ITEM2	106,4000	161,9167	,5785	,8724
ITEM3	106,0400	164,4567	,4745	,8741
ITEM5	105,7200	171,5433	,0000	,8781
ITEM6	106,0400	162,2067	,7512	,8716
ITEM7	105,7200	171,5433	,0000	,8781
ITEM8	107,2800	169,7100	,0715	,8796
ITEM10	106,4800	163,9267	,3256	,8760
ITEM11	106,7200	164,0433	,3043	,8764
ITEM13	106,4800	159,1767	,5984	,8713
ITEM14	106,2000	165,9167	,2781	,8765
ITEM15	106,3200	164,1433	,3218	,8760
ITEM17	106,0800	167,3267	,2058	,8776
ITEM19	105,9200	163,9933	,5700	,8733
ITEM21	105,8800	167,9433	,2295	,8770
ITEM23	106,4800	159,6767	,5324	,8722
ITEM24	105,9200	172,2433	-,0724	,8801
ITEM25	106,6400	169,4067	,0621	,8808
ITEM27	105,8000	168,1667	,4595	,8758
ITEM28	105,8400	169,2233	,1859	,8773
ITEM29	106,2800	167,9600	,1668	,8782
ITEM31	106,1200	163,1100	,4862	,8736
ITEM33	105,8400	169,2233	,1859	,8773
ITEM34	106,4000	163,8333	,4093	,8746
ITEM35	105,8400	169,1400	,1932	,8773
ITEM36	105,9600	161,5400	,6354	,8718
ITEM38	106,4800	164,5933	,2937	,8765
ITEM39	105,8400	167,0567	,5105	,8750
ITEM40	105,8400	167,8067	,3110	,8762
ITEM41	105,8800	169,1100	,2357	,8769
ITEM43	105,8800	165,5267	,4764	,8744

ITEM44	105,8000	171,0833	,0529	,8781
ITEM45	106,1200	163,1933	,6341	,8726
ITEM46	105,7200	171,5433	,0000	,8781
ITEM49	106,3200	163,8100	,4428	,8742
ITEM50	106,2400	167,2733	,3040	,8761
ITEM53	105,9200	166,1600	,4957	,8746
ITEM56	106,4400	159,1733	,6959	,8703
ITEM58	106,0000	171,0833	,0118	,8794
ITEM59	106,3200	160,8933	,4820	,8732
ITEM60	105,7600	170,0233	,2838	,8771

R E L I A B I L I T Y   A N A L Y S I S   -   S C A L E   ( A L P H A )

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
ITEM61	106,3600	157,0733	,6801	,8697
ITEM62	105,8000	171,4167	,0069	,8784
ITEM63	105,7200	171,5433	,0000	,8781
ITEM64	105,9600	166,2067	,4579	,8748
ITEM65	105,8400	166,8067	,5401	,8748
ITEM66	105,8000	168,1667	,4595	,8758
ITEM67	105,7200	171,5433	,0000	,8781
ITEM68	106,5200	165,0100	,3032	,8762
ITEM70	105,8800	164,9433	,4424	,8745
ITEM71	106,0400	165,5400	,3974	,8750
ITEM74	105,8800	169,1100	,2357	,8769
ITEM75	106,6000	189,2500	-,6720	,8964
ITEM77	106,0400	168,4567	,1921	,8774
ITEM78	105,8400	169,3900	,2367	,8770
ITEM79	106,0400	166,7900	,3681	,8755
ITEM80	106,7200	160,7100	,4321	,8741
ITEM81	105,9200	165,5767	,3791	,8752
ITEM82	106,5200	159,2600	,5637	,8717
ITEM85	106,4000	162,5000	,4446	,8739
ITEM86	106,0000	170,7500	,0353	,8792
ITEM87	105,8400	169,1400	,2658	,8768
ITEM88	106,0400	168,7067	,1500	,8781
ITEM89	105,8400	168,6400	,3243	,8764
ITEM90	105,8000	168,1667	,4595	,8758
ITEM92	106,7200	161,2933	,3838	,8751
ITEM93	106,9200	169,6600	,0388	,8820

Reliability Coefficients

N of Cases = 25,0

N of Items = 67

Alpha = ,877

## Anexo 2

### Instrucciones

Contesta lo que se te pide continuación, rellena el círculo que corresponda a tu respuesta

Nivel jerárquico que ocupa dentro de la organización	Directivo	Gerencial	Administrativo	Operativo
Antigüedad en la organización		De 0 a 5 años	De 6 a 10 años	Más de 10 años
Género	Masculino	Femenino		

A continuación se te presentan una serie de reactivos contéstalos de acuerdo a como te sientas, recuerda que esté cuestionario no afectará en tu trabajo, sino que nos proporcionará las herramientas necesarias para atacar las áreas de oportunidad.

	SI	ALGUNAS VECES	NO
1 Me considero una persona valiosa	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2 Mi jefe reconoce y valora mi trabajo	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3 Económicamente mi trabajo ayuda en mis gastos personales	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4 Valoro lo que hago	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5 Mi supervisor inmediato me ayuda a buscar soluciones a los problemas	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6 Creo en mí y en lo que llevo a cabo	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7 En el trabajo me he sentido inferior	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8 He pensado en cambiarme de trabajo	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9 Creo que falta algo en mi vida	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10 El jefe inmediato reconoce mi desempeño	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11 El tiempo que ocupo de mi casa al trabajo me parece demasiado	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12 Cuento con todas las herramientas necesarias para desarrollar mi labor	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13 Soy indiferente con las tareas que desempeño en mi trabajo	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14 Creo que tengo oportunidad de desarrollo y crecimiento	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15 Estoy cumpliendo con mis objetivos dentro de la empresa	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16 Cuando tengo alguna molestia, se lo digo a mi jefe	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17 Hay algo o alguien que me impulsa a realizar mis metas	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18 Estoy conforme con el salario que gano	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19 Estoy conforme con mi trabajo	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20 Me enfermo con frecuencia	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



54	La relación con mi jefe es cordial					<input type="radio"/>				<input type="radio"/>
55	Me considero una persona con buena salud					<input type="radio"/>				<input type="radio"/>
56	Mi trabajo me brinda bienestar					<input type="radio"/>				<input type="radio"/>
57	Creo que mi desarrollo y crecimiento en CEMEX está bien planeado					<input type="radio"/>				<input type="radio"/>
58	Al despertar me siento enojado					<input type="radio"/>				<input type="radio"/>
59	Me gusta la manera en que se dirige esta empresa					<input type="radio"/>				<input type="radio"/>
60	Prefiero trabajar sólo					<input type="radio"/>				<input type="radio"/>
61	Considero que mi trabajo es satisfactorio					<input type="radio"/>				<input type="radio"/>
62	Todo lo que hago me sale mal					<input type="radio"/>				<input type="radio"/>
63	Soy eficiente en mi trabajo					<input type="radio"/>				<input type="radio"/>
64	Los problemas que tengo fuera del trabajo influyen en mi desempeño laboral					<input type="radio"/>				<input type="radio"/>
65	Tanto fuera como dentro del trabajo me parece que es importante mantener buena relación con mis compañeros					<input type="radio"/>				<input type="radio"/>
66	Mis compañeros se quejan del trabajo ¿En caso de que si de que?					<input type="radio"/>				<input type="radio"/>
67	Cambiaría algo dentro de la empresa ¿En caso de que si que cambiarías?					<input type="radio"/>				<input type="radio"/>

¡AGRADECEMOS TU PARTICIPACIÓN!

Anexo 3

**Instrucciones**

Contesta lo que se te pide continuación, rellena el círculo que corresponda a tu respuesta

Nivel jerárquico que ocupa dentro de la organización  Directivo  Gerencial  Administrativo  Operativo

Antigüedad en la organización  De 0 a 5 años  De 6 a 10 años  Más de 10 años

Género  Masculino  Femenino

A continuación se te presentan una serie de reactivos contestalos de acuerdo a como te sientas, recuerda que este cuestionario no afectará en tu trabajo, sino que nos proporcionará las herramientas necesarias para atacar las áreas de oportunidad.

1	Me considero una persona valiosa	<input checked="" type="radio"/>	2	ALGUNAS VECES	<input type="radio"/>	1	<input type="radio"/>	NO	<input type="radio"/>	0
2	Mi jefe reconoce y valora mi trabajo	<input type="radio"/>	2	<input type="radio"/>	1	<input type="radio"/>	1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	0
3	Económicamente mi trabajo ayuda en mis gastos personales	<input type="radio"/>	2	<input type="radio"/>	1	<input type="radio"/>	1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	0
4	Valoro lo que hago	<input type="radio"/>	2	<input type="radio"/>	1	<input type="radio"/>	1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	0
5	Mi supervisor inmediato me ayuda a buscar soluciones a los problemas	<input type="radio"/>	2	<input type="radio"/>	1	<input type="radio"/>	1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	0
6	Creo en mí y en lo que llevo a cabo	<input type="radio"/>	2	<input type="radio"/>	1	<input type="radio"/>	1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	0
7	En el trabajo me he sentido inferior	<input type="radio"/>	2	<input type="radio"/>	1	<input type="radio"/>	1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	0
8	He pensado en cambiarme de trabajo	<input type="radio"/>	0	<input type="radio"/>	1	<input type="radio"/>	1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	2
9	Creo que falta algo en mi vida	<input type="radio"/>	0	<input type="radio"/>	1	<input type="radio"/>	1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	2
10	El jefe inmediato reconoce mi desempeño	<input type="radio"/>	2	<input type="radio"/>	1	<input type="radio"/>	1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	0
11	El tiempo que ocupó de mi casa al trabajo me parece demasiado	<input type="radio"/>	0	<input type="radio"/>	1	<input type="radio"/>	1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	2
12	Cuento con todas las herramientas necesarias para desarrollar mi labor	<input type="radio"/>	2	<input type="radio"/>	1	<input type="radio"/>	1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	0
13	Soy indiferente con las tareas que desempeño en mi trabajo	<input type="radio"/>	0	<input type="radio"/>	1	<input type="radio"/>	1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	2
14	Creo que tengo oportunidad de desarrollo y crecimiento	<input type="radio"/>	2	<input type="radio"/>	1	<input type="radio"/>	1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	0
15	Estoy cumpliendo con mis objetivos dentro de la empresa	<input type="radio"/>	2	<input type="radio"/>	1	<input type="radio"/>	1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	0
16	Cuando tengo alguna molestia, se lo digo a mi jefe	<input type="radio"/>	2	<input type="radio"/>	1	<input type="radio"/>	1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	0
17	Hay algo o alguien que me impulsa a realizar mis metas	<input type="radio"/>	2	<input type="radio"/>	1	<input type="radio"/>	1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	0
18	Estoy conforme con el salario que gano	<input type="radio"/>	2	<input type="radio"/>	1	<input type="radio"/>	1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	0
19	Estoy conforme con mi trabajo	<input type="radio"/>	2	<input type="radio"/>	1	<input type="radio"/>	1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	0
20	Me enfermo con frecuencia	<input type="radio"/>	0	<input type="radio"/>	1	<input type="radio"/>	1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	1

						SI	ALGUNAS VECES	NO
21	Me gusta la rutina que llevo a diario					<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22	Me siento satisfecho con mis logros					<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
23	Pierdo el apetito con facilidad					<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
24	Me siento en confianza con mis compañeros					<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
25	Mis familiares me consideran como alguien valioso					<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
26	Me siento satisfecho con la actividad que desempeño					<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
27	CEMEX me incentiva a dar un esfuerzo extra					<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
28	Soy el último en llegar a mi área de trabajo					<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
29	Cuando me levanto lo hago con ánimo					<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
30	Me siento satisfecho con mi desempeño laboral					<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
31	Los dolores de cabeza son constantes					<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
32	Me ha servido la capacitación que he recibido					<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
33	Considero que las instalaciones son adecuadas para el desempeño de mis actividades					<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
34	Me gusta el lugar donde vivo					<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
35	Las condiciones de trabajo son adecuadas					<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
36	Cuando me siento mal acudo al médico					<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
37	Tengo buena relación con mi jefe					<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
39	El jefe esta interesado en que su personal este motivado					<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
39	Tengo dolencias en el cuerpo					<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
40	Siento estabilidad en el trabajo					<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
41	Me siento desgastado cuando trabajo					<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
42	El área en que me desempeño propicia mi desarrollo					<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
43	Me cuesta trabajo levantarme para irme a trabajar					<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
44	Me gusta trabajar en CEMEX					<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
45	A largo de mi vida me he propuesto metas					<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
46	Conozco las políticas de la empresa					<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
47	La relación con mi familia es buena					<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
48	Me considero responsable dentro de mi trabajo					<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
49	En el trabajo puedo influir sobre otros					<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
50	Me gustan las actividades que realizo					<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
51	Los demás me consideran un apersona puntual					<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
52	Considero satisfactorio el trabajo que realizo					<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
53	He tenido algún accidente en el trabajo					<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

						SI	ALGUNAS VECES	NO
54	La relación con mi jefe es cordial					<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
55	Me considero una persona con buena salud					<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
56	Mi trabajo me brinda bienestar					<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
57	Creo que mi desarrollo y crecimiento en CEMEX está bien planeado					<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
58	Al despertar me siento enojado					<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
59	Me gusta la manera en que se dirige esta empresa					<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
60	Prefiero trabajar sólo					<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
61	Considero que mi trabajo es satisfactorio					<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
62	Todo lo que hago me sale mal					<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
63	Soy eficiente en mi trabajo					<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
64	Los problemas que tengo fuera del trabajo influyen en mi desempeño laboral					<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
65	Tanto fuera como dentro del trabajo me parece que es importante mantener buena relación con mis compañeros					<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
66	Mis compañeros se quejan del trabajo ¿En caso de que sí de que?					<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
67	Cambiaría algo dentro de la empresa ¿En caso de que si que cambiarías?					<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

¡AGRADECEMOS TU PARTICIPACIÓN!