



UNIVERSIDAD DON VASCO, A.C.

INCORPORACIÓN No. 8727-02

A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y CONTADURÍA

**La Problemática Resultante Ante la Falta
de Motivación del Restaurante del Hotel
Mansión del Cupatitzio y las Causas y
Efectos que la Originan.**

Tesis

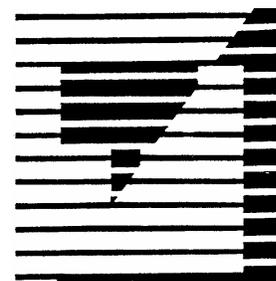
Que para obtener el título de:

Licenciada en Administración

Presenta:

Marya Julieta Zepeda Castañeda

Uruapan, Michoacán. MAYO de 2006





Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

AGRADECIMIENTOS

A Dios:

Por haberme permitido nacer y llevarme sobre sus brazos en los momentos más difíciles en mi vida, logrando culminar mi carrera.

A mis padres:

Por mostrarme el ejemplo a seguir, por sus desvelos, preocupaciones, y sobre todo por el amor que me brindan al heredarme en vida lo que nunca se acabará “el estudio”.

A mi esposo e hija:

Por su amor, compañía y paciencia que me brindaron para lograr el término de mi carrera.

A mis hermanos:

Porque sin su apoyo no hubiera culminado una de mis metas en la vida, mi carrera.

Al Sr. Monroy:

Por haberme dado la oportunidad de aprender un poco de su gran liderazgo y capacidad para administrar una empresa.

INDICE

INTRODUCCION

CAPÍTULO I.-

LA EMPRESA

1.1.- Definición de empresa	6
1.2.- Elementos que la forman	7
1.3.- Fines de la empresa	9

CAPÍTULO II.-

LA ADMINISTRACIÓN

2.1.- Definición de administración	12
2.2.- Importancia de la administración	14
2.3.- La sociedad organizacional	15
2.4.- Fundamentos de la teoría organizacional	17

CAPÍTULO III.-

MOTIVACIÓN

3.1.- Definición de motivación	21
3.2.- Importancia de la motivación hacia el personal	22
3.3.- Teorías motivacionales	25
3.3.1.- Teoría de Maslow	25
3.3.2.- Teoría de Frederick Herzberg	26
3.3.3.- Teoría de Víctor H. Vroom	27
3.3.4.- Modelo de Poter y Lawer	28
3.3.5.- Teoría de Stacy Adams	29

3.3.6.- Teoría de B.F. Skinner	29
3.3.7.- Teoría de McClelland	30
3.4.- Factores Motivacionales	31
CAPÍTULO IV.-	
LA MOTIVACIÓN APLICADA A LAS EMPRESAS	
4.1- Diseño de tareas y motivación al personal	37
4.2- Motivación y autoestima en la empresa	39
4.3- Motivación de logro	42
4.4.- La motivación en el trabajo	44
CAPÍTULO V.-	
CASO PRÁCTICO	
5.1.- Introducción	49
5.2.- Antecedentes Históricos de la empresa	50
5.3.- Misión de la empresa	52
5.4.- Objetivos de la empresa	52
5.5.- Compromisos	53
5.6.- Resultados e interpretación del cuestionario	55
CONCLUSIONES	58
RECOMENDACIONES	60
CUESTIONARIO	62
BIBLIOGRAFÍA	65

INTRODUCCIÓN.-

El ser humano es sociable por naturaleza, es inherente su tendencia a organizar y cooperar en relaciones interdependientes.

Para todas las empresas es importante que su personal desarrolle al máximo su desempeño laboral, pero teniendo en cuenta que el recurso humano es lo más importante de una organización y tomándolos como tal, es importante aumentar su motivación para lograr la satisfacción de sus necesidades y el desarrollo de estos en un ambiente de trabajo digno y agradable.

Al presentarse la falta de motivación en los trabajadores, estos pierden interés en sus actividades y se hace necesario encontrar las causas que originan el descontento o las necesidades faltantes de satisfacer hacia ellos y la forma correcta de hacerlo.

En esta tesis trataré puntos que abarcarán desde la descripción de lo que es una empresa hasta cómo aplicar la motivación en ésta, la presente está compuesta por 4 capítulos teóricos y un capítulo de caso práctico; En el primer capítulo se hablará sobre la empresa, sus fines y los elementos que forman a la misma.

En el segundo capítulo se hablará de la administración y la importancia que tiene ésta en la sociedad organizacional y los fundamentos de dicha sociedad.

En el tercer capítulo se dará la definición de motivación, la importancia que tiene ésta hacia el personal y algunas de las diferentes teorías motivacionales que existen.

En el cuarto capítulo se hablará sobre la motivación aplicada a las empresas, desarrollando un diseño de tareas y motivación al personal, la autoestima en la empresa, la motivación por el logro y la motivación en el trabajo.

Por último en el capítulo quinto expondré el caso práctico de este tema en el cual conoceremos el porque de la falta de la motivación que existe en el personal de la empresa denominada Restaurante La mansión del Cupatitzio, los problemas y efectos que esto origina y el cómo se podrían solucionar, planteando como hipótesis en esta tesis el que las causas que originan la falta de motivación en el personal del restaurante es la ausencia de un programa en donde se manejen las necesidades de los subordinados por parte de los jefes, la baja autoestima en los empleados y la falta de motivos para trabajar mejor, planteando así como objetivo general el conocer las causas que originan la falta de motivación en los empleados y saber las diferentes formas en que se puede solucionar el problema.

Y como objetivos específicos el:

Conocer los principales motivadores que los empleados necesitan para satisfacer su necesidad de reconocimiento y de cambio.

Conocer la forma de motivar al personal para crear un nuevo modelo de la mente para el cambio.

Conocer las diferentes alternativas motivacionales que tiene el empresario para mantener un ambiente laboral con actitudes positivas hacia el pacer de servir.

CAPÍTULO I
LA EMPRESA

CAPÍTULO I

LA EMPRESA

La administración se da necesariamente dentro de un organismo social, y el organismo social se da cuando el hombre busca satisfacer sus necesidades en la sociedad, y lo va a hacer con la mira inmediata de lograr esto a través del mejoramiento de una serie de funciones que el solo no podría realizar, o bien, que lograría más imperfectamente.

Dicho organismo social representado por personas y organismos que tienen una función directa y coordinada en el proceso de producción, y cuya finalidad principal y primordial es obtener lucro o ganancia, convirtiéndose en una organización con sistemas propios y objetivos en común que satisface necesidades individuales o de grupo.(Kast, 1989,05)

En este capítulo se hablará sobre la empresa; en donde se analizarán distintas definiciones, los elementos que la forman y los fines que persigue.

1.1- DEFINICIÓN DE EMPRESA

El concepto de empresa es uno de los más usados en la actualidad y sin embargo es uno de los conceptos más difíciles, cuya exploración aún no está terminada por hallarse en plena evolución.

Una de las dificultades principales de esa definición radica en que la idea de que empresa es un concepto analógico, esto es, se aplica a diversas realidades en sentido parte idéntico y parte diverso. (Reyes, 1978;71)

Bien, una empresa es una unidad económica que se integra con recursos humanos, técnicos, financieros y materiales con fines lucrativos o sin ellos.

Las empresas son el mejor instrumento para hacer justicia social, son la mejor garantía también para que los países progresen y se desarrollen equilibrada y democráticamente, cordialmente entre sus habitantes. Cada empresa es un centro de conflicto y es una responsabilidad.

1.2 ELEMENTOS QUE FORMAN LA EMPRESA

La empresa es un sistema, son las relaciones estables en que deben coordinarse las diversas cosas, las diversas personas, y su relación entre amabas, sistemas de producción, sistemas de ventas, sistemas de finanzas, etc., es decir, es la relación de todos los elementos que la conforman tales como:

Existen 3 clases.

A) Bienes Materiales:

- Ante todo integran la empresa edificios, instalaciones que en éstos se realizan para adaptarlos a la labor productiva, la maquinaria que tienen por objeto multiplicar la capacidad productiva del trabajo humano, y los equipos, o sea todos aquellos instrumento o

herramientas que completan y aplican más el detalle de la acción de la maquinaria.

- Las materias primas, o sea aquellas que han de salir transformadas en productos.
- Dinero: toda empresa necesita cierto efectivo y además un “capital” constituido por valores, acciones, obligaciones, etc.

B) Hombres:

Son el elemento inminentemente activo en la empresa y desde luego el de máxima dignidad.

- Existen obreros, aquellos cuyo trabajo es predominantemente manual, los empleados aquellos cuyo trabajo es de categoría más intelectual y de servicio conocidos por el nombre de oficinesco.
 - Los supervisores, cuya misión es de vigilar el cumplimiento exacto de los planes y órdenes señalados: su característica es quizá el predominio o igualdad de las funciones técnicas sobre las administrativas.
- Los técnicos, las personas que con base a un nuevo conjunto de reglas o principios buscan crear nuevos diseños de producción, métodos, etc.
- Altos ejecutivos, aquellos en quienes predomina la función administrativa sobre la técnica.

- Directores: cuya función básica es la de fijar los grandes objetivos y políticas aprobar los planes más generales y revisar los resultados finales.
(Reyes, 1978;73)

C) SISTEMAS

Son las relaciones estables en que deben coordinarse las diversas cosas, las diversas personas o éstas con aquellas.

- Existen sistemas de producción tales como fórmulas, patentes, etc.; sistemas de ventas como el autoservicio, etc.
- Existen sistemas de organización y administración consistentes en la forma como debe estar estructurada la empresa; su separación de funciones, número de niveles jerárquicos, el grado de centralización o descentralización, etc.(IBID)

1.3 FINES DE LA EMPRESA

A) Fines de la empresa objetivamente considerada:

- Su fin inmediato es: “la producción de bienes y servicios para un mercado”, en efecto no hay ninguna empresa que no se establezca para lograr este fin directo, independientemente de los fines que se pretenda llenar con esa producción.

- Fines mediatos: analizar qué se busca con es producción de bienes y servicios. (Reyes, 1978;83)

Con todos estos aspectos tratados anteriormente se puede concluir que toda empresa tiene su fin a cumplir y cada una de estas cuentan con los elementos que la forman y que sin ellos no puede llegar a funcionar de una manera eficaz, dependiendo Ya de cada quien la forma y el uso que se dé de cada uno y los objetivos planeados que se quieran cumplir.

CAPÍTULO II
LA ADMINISTRACIÓN

CAPÍTULO II

LA ADMINISTRACIÓN

La administración tiene sus orígenes en Europa desde el arsenal de Venecia que utilizó la administración de personal, Maquiavelo que hizo la descripción táctica de las políticas y como estos, fueron muchos de los que intervinieron en la creación de la administración.

Cada quien puso su granito de arena para ir puliendo la administración llegando a nuestras manos ya muy bien estructurada y con muchos temas interdependientes.

En el siguiente capítulo se tratarán temas tales como algunas de las diferentes definiciones de la administración, su importancia dentro de cualquier empresa, la sociedad organizacional en que nos desarrollamos y los fundamentos que tiene dicha sociedad organizacional.

2.1- DEFINICIÓN DE ADMINISTRACIÓN.

A) Definición Etimológica.

La palabra “administración” se forma del prefijo “Ad”, hacia y de “ministratio”. Esta última palabra viene a su vez de “minister”, vocablo compuesto de “minus”, comparativo de inferioridad y del sufijo “ter”, que sirve como término de comparación.

La etimología nos da fines de la administración, la idea de que ésta se refiere a una función que se desarrolla bajo el mando de otro, de un servicio que se presta.

“ Servicio y subordinación” son pues los elementos principales obtenidos.
(Reyes, 1978;15)

A) Definiciones de principales autores en administración.

E. F. L. Brench: “ Es un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa, para lograr un propósito dado “.

J. D. Mooney: “ Es el arte o técnica de dirigir e inspirar a los demás con base en un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana”.

Peterson and plowman: “Una técnica por medio de la cual se determinan, clarifican y realizan los propósitos y objetivos de un grupo humano particular”.

G. P. Terry: “Consiste en lograr un objetivo predeterminado mediante el esfuerzo ajeno”.

Koontz and O'Donnell: Consideran la Administración como “ la dirección de un organismo social, y su efectividad en alcanzar sus objetivos fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes”.

F. Tannenbum: “El empleo de la autoridad para organizar , dirigir, y controlar a subordinados responsables, con el fin de que todos los servicios que se prestan sean debidamente coordinados en el logro del fin de la empresa”.

Henry Fayol: Dice “ administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar” (Reyes, 1978;16)

B) Definición.

Reuniendo los elementos obtenidos podemos formar de la administración la siguiente definición:

“Es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social”.

Si se quiere sintetizar en dos palabras podríamos decir que la:

“Administración es la técnica de la coordinación”.

Y de Administración de Empresas:

“ Es la técnica que busca lograr estudios de máxima eficiencia en la coordinación de las cosas y personas que integran una empresa”. (Reyes, 1978; 26)

IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN

1) La administración se da donde quiera que existe un organismo social, aunque lógicamente sea más necesaria, cuanto mayor y más complejo sea éste.

2) El éxito de un organismo social depende, directa e indirectamente, de su buena administración, y sólo a través de ésta, de los elementos materiales, humanos, etc., conque ese organismo cuenta.

3) Para las empresas, la administración técnica o científica es indiscutible y obviamente esencial.

4) Para las empresas pequeñas y medianas, quizá también su única posibilidad de competir con otras es el mejoramiento de su administración, o sea, obtener una mejor coordinación de sus elementos, maquinaria, mercado, calificación de mano de obra, etc., en los que indiscutiblemente son superadas por sus grandes competidores.

5) La elevación de la productividad preocupación quizá de la mayor importancia actualmente en el campo económico social, depende por lo dicho, de la adecuada administración de las empresas, ya que si cada célula de esa vida económica social es eficiente y productiva, la sociedad misma formada por ellos tendrá que serlo.

6) En especial para los países que están desarrollándose, quizá uno de los requisitos substanciales es mejorar la calidad de su administración, porque para crear la capitalización, desarrollar la calificación de sus empleados y trabajadores, etc., bases esenciales de desarrollo, es indispensable la más eficiente técnica de coordinación de todos los elementos, la que viene ser, por ello como el punto de partida de ese desarrollo. (Reyes,1978; 28)

2.3 LA SOCIEDAD ORGANIZACIONAL

Somos animales sociales con una tendencia a organizar y administrar nuestros asuntos. El ser humano es social por naturaleza, es inherente su tendencia a organizarse y cooperar en relaciones interdependientes. Las primeras

organizaciones fueron la familia y pequeñas tribus nómadas; luego se establecieron las villas permanentes y las comunidades tribales. Más tarde se crearon el sistema feudal y las naciones. Esta evolución de las organizaciones se ha acelerado en los últimos años.

La sociedad se ha transformado de una manera predominante agraria, donde la familia, los pequeños grupos informales y las pequeñas comunidades eran importantes, a otra de tipo industrial, caracterizada por el surgimiento de grandes organizaciones formales.

Los grupos y organizaciones constituyen una parte importante de nuestra existencia. Los grupos informales surgen espontáneamente cuando varias personas que tienen intereses comunes concuerdan para alcanzar metas comunes. Las organizaciones no son fenómenos distantes, impersonales; ellas están inexorablemente entrelazadas con nuestra vida cotidiana.

El ser humano es dinámico. Ha creado y destruido civilizaciones; ha desarrollado enormes complejos tecnológicos; con su ingenio ha utilizado los recursos naturales y ha causado alteraciones profundas en el ecosistema. Un segundo análisis nos lleva a reconocer un factor principal subyacente detrás de esos logros: la capacidad humana para crear **organizaciones sociales** para el logro de nuestros propósitos. El desarrollo de estas organizaciones y la **administración afectiva** de las mismas constituye uno de los logros más grandes de hombre.

La organización implica actividades estructurales e integradas; es decir, individuos que trabajan juntos o cooperan en relaciones de interdependencia. La noción de interrelación supone un sistema social. Por ello, se puede afirmar que las organizaciones consisten en: 1) **arreglos orientados a una meta**, individuos con un propósito; 2) **sistemas spicosociales**, individuos que trabajan en grupos, 3) **sistemas tecnológicos**, individuos que utilizan conocimientos y técnicas, y 4) **una integración de actividades estructuradas**, individuos que trabajan juntos en relaciones estructuradas.

2.4 FUNDAMENTOS DE LA TEORÍA ORGANIZACIONAL

La penetración de las organizaciones y la administración indica una gran amplitud con respecto a las organizaciones estudiadas y los métodos científicos que utilizan. El esfuerzo común que se realizó a mediados del siglo XX para desarrollar la teoría organizacional propició intercambios de opiniones fructíferos.

Los primeros conceptos de administración provienen de los administradores prácticos. Los textos fueron a menudo producto de la experiencia de empresas ascendentes. Tales contribuciones son adiciones valiosas e importantes al conjunto de conocimientos de la teoría organizacional. Mientras tanto, los científicos se han compenetrado más y más en las investigaciones relacionadas con las organizaciones que se desarrollan en el campo de las disciplinas básicas.

La integración del caudal de conocimiento proviene de dos corrientes. Quienes se dedican al estudio de las organizaciones y la administración han buscado nuevas perspectivas en las disciplinas básicas. Simultáneamente, quienes se dedican a las disciplinas básicas se han dado cuenta de la gran influencia de las organizaciones en la sociedad y han puesto su atención en los problemas relacionados.

Aunque la figura 1 no es exhaustiva, incluye los conceptos fundamentales y las áreas de interés.

Se puede observar como conclusión en este capítulo de que se tiene una definición o conceptualización de la administración diferente entre los administradores prácticos y los científicos más aun así, estas definiciones siguen un mismo fin, el lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social. Con respecto a la importancia de la administración dentro de cualquier empresa u organismo social se puede decir que si las células que la forman tienen vida siendo eficientes y productivas la sociedad misma formada por ellos, tendrá que serlo; ya que todos formamos parte de una sociedad en la cual tendemos a organizar y administrar nuestros asuntos transformando así día a día dicha sociedad. (Kast; 1989,25)

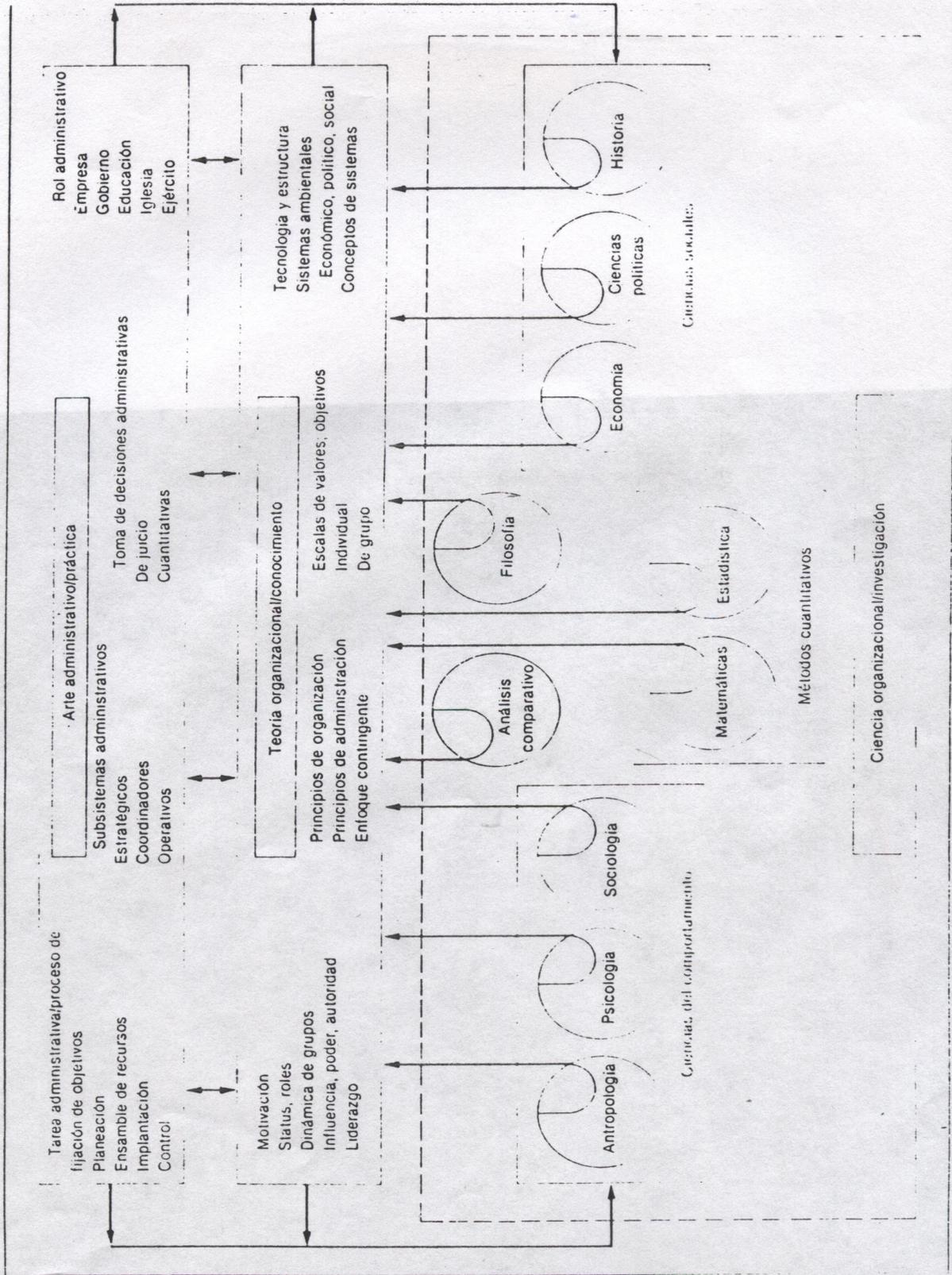


Figura 1 Fundamentos de la teoría organizacional y práctica administrativa

(Kast, 1989, 26)

CAPÍTULO III

LA MOTIVACIÓN

CAPÍTULO III

MOTIVACIÓN

Los motivos humanos se basan en necesidades que pueden ser conscientes o inconscientes.

Algunas son necesidades primarias, como los requerimientos fisiológicos, otras necesidades pueden considerarse como secundarias, tal es el caso de la autoestima; estas necesidades varían en intensidad y con el tiempo de acuerdo con los individuos. El factor motivacional en los empleados es de vital importancia ya que por medio de éste se le da un mejor nivel de vida y un ambiente de trabajo saludable y óptimo para el personal. Así pues, en el presente capítulo definiremos lo que es motivación, haciendo énfasis en la gran importancia de esta hacia el personal, mostrando como base varias de las teorías motivacionales con las que se cuenta para satisfacer las necesidades de los empleados conociendo los factores motivacionales que los mueve.

3.1 DEFINICIÓN DE MOTIVACIÓN

La motivación es un término general que se aplica a todo tipo de impulsos, deseos, necesidades, aspiraciones y fuerzas similares. (Koontz, 1990;466)

Puede decirse que la motivación está constituida por todos aquellos factores que son capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo denominado satisfactor. (Galicia, 1980; 32)

Decir que los gerentes motivan a los subordinados es decir que hacen las cosas que esperan que satisfagan estos impulsos y deseos e inducirán a los subordinados a actuar en la forma deseada.

La motivación comprende una reacción en cadena, que empieza con necesidades percibidas, produce deseos o metas buscadas y da lugar a tensiones (deseos no cumplidos), que posteriormente provocan acciones para alcanzar las metas y finalmente satisfacer los deseos. (Koontz, 1990; 466)

La diferencia entre motivación y satisfacción radica en que la primera se refiere al impulso y esfuerzo por satisfacer un deseo o meta. La satisfacción se refiere al placer experimentado cuando se satisface un deseo. En otras palabras la motivación implica un impulso hacia un resultado y la satisfacción es el resultado ya experimentado.

3.2 IMPORTANCIA DE LA MOTIVACIÓN HACIA EL PERSONAL

En toda empresa, una moral elevada y un mejor desempeño van siempre de la mano, así como viceversa, una moral baja ira acompañada de errores constantes, ausentismos, etc.

Mientras más elevada es la moral de una empresa, mayor será la cooperación de los empleados y más alta productividad.

Cuando un departamento o una empresa tiene una moral alta no quiere decir que se tenga que tratar con mucha familiaridad a los empleados. La moral se ve influida desde un nivel superior y tiende a ir hacia el de abajo.

Para obtener una moral alta, es importante tener una combinación de cualidades en los niveles superiores para obtener con entusiasmo la colaboración de los empleados tales como:

- La empatía.
- Un espíritu abierto.
- Sentido de la oportunidad.
- Ser sensitivos.
- Estar alerta a los síntomas.
- Compartir el liderazgo.
- Mostrar tolerancia de vez en cuando.
- Mantener vigentes las normas de calidad.

(Breau, 1977;42)

Al observar un grupo de empleados notaremos que algunos desempeñan mejor que otros sus actividades dentro de la empresa, las diferencias en el desempeño entre algunos trabajadores que efectúan las mismas actividades, reflejan las diferencias de la motivación. En cualquier momento la gente varía de acuerdo con un grado en que está dispuesta a dirigir sus energías hacia la obtención de los objetivos de la empresa.

El desempeño del trabajo de una persona se considera que esta en función de dos clases:

- a) Una de estas se refiere a la habilidad o destreza del empleado para desempeñar su trabajo.

- b)** Otra, a su motivación a emplear su capacidad e inteligencia, en el desempeño real de su trabajo. (H. Vroom, 1988; 19)

Las recompensas y las sanciones impuestas por la organización tienen efectos motivacionales más evidentes cuando los resultados, bases sobre las que se distribuyen las recompensas y las sanciones, están bajo control del individuo.

Los individuos desean pertenecer a una organización cuando su actividad contribuye, directa o indirectamente, a alcanzar sus propias metas personales. La aportación es directa, si las metas fijadas por la organización tienen valor personal directo para el individuo. La aportación es indirecta cuando la organización ofrece recompensas personales tales como monetarias o de otro tipo.

En ésta forma, los miembros de una organización contribuyen al cambio de incentivos que la organización les ofrece. Estas aportaciones de un grupo son la fuente de los incentivos que la organización ofrece a otros. Si la suma de las aportaciones es suficiente, en cantidad y calidad, para suministrar la cantidad y calidad de los incentivos necesarios, la organización sobrevivirá y crecerá; de lo contrario decaerá y, finalmente desaparecerá a menos de que se alcance el equilibrio.(IBID)

3.3 TEORÍAS MOTIVACIONALES

A pesar de todas las investigaciones y teorías sobre la motivación que se han desarrollado en los últimos años, se siguen considerando la recompensa y el castigo como fuertes motivadores. Sin embargo, durante siglos se pensó con demasiada frecuencia que eran las únicas fuerzas que podrían motivar al hombre.

A continuación se hablará de dichas teorías:

3.3.1 TEORÍA DE LA JERARQUÍA DE NECESIDADES DE MASLOW

Teoría desarrollada por el psicólogo Abraham Maslow. Maslow vio las necesidades humanas en forma de jerarquía, que asciende desde el nivel más bajo al más alto, y llegó a la conclusión de que cuando se satisface un conjunto de necesidades, de este tipo de necesidad deja de ser un motivador.

Las necesidades humanas básicas colocadas por Maslow, en un orden de importancia ascendente son:

1) Necesidades fisiológicas:

Son las necesidades básicas para mantener la vida humana misma como son alimentos, agua, calor, abrigo y sueño; mientras no se satisfagan estas necesidades en un grado necesario para mantener la vida, no habrá otras que motiven a las personas.

2) Necesidades de Seguridad:

Son las necesidades de estar libre de daños físicos y el temor de pérdida de empleo, propiedad, alimento o abrigo.

3) Necesidades de Aceptación o Afiliación:

Ya que las personas son seres sociables, tienen necesidad de pertenecer, de ser aceptados por los demás.

4) Necesidades de Estima:

Según Maslow, una vez que la persona empieza a satisfacer su necesidad de pertenencia, tiende a desear la estima tanto de sí mismo como de otros. Este tipo de necesidad produce satisfacciones como son poder, prestigio, estatus y seguridad en sí mismo.

5) Necesidad de Autorrealización:

Maslow, la considera como la necesidad más alineada en su jerarquía.

Es el deseo de convertirse en lo que es capaz de ser; de desarrollar al máximo nuestro potencial y lograr algo. (Koontz,1990; 470)

3.3.2 TEORÍA DE MOTIVACIÓN-HIGIENE FREDERICK HERZBERG

Su investigación buscó encontrar una teoría de dos factores de la motivación. El primer grupo de factores (los insatisfactores) fueron calificados por Herzberg como factores de mantenimiento, higiene o contexto del puesto. Su presencia no motivará a las personas en una organización; no obstante deben estar presentes o surgirá la insatisfacción.

El segundo grupo de factores de contenido del puesto eran los verdaderos motivadores debido a que tenían la capacidad de producir una sensación de satisfacción.

La relación que existe entre estos dos factores es el que tanto es primordial que en toda organización se tenga un ambiente de trabajo digno como es en higiene, etc., para que se tenga el gusto de trabajar e impulse el ánimo de hacer las cosas bien; como el verdadero motivador que haga producir una sensación satisfactoria al momento de desarrollar cualquier actividad, pues una vez satisfaciendo la necesidad de mantenimiento se satisfará el resto de las necesidades de los subordinados.

3.3.3 TEORIA DE LA MOTIVACIÓN BASADA EN LAS EXPECTATIVAS;

VÍCTOR M. VROOM.

Afirmó que las personas estarán motivadas a hacer cosas para alcanzar una meta si creen en el valor de esa meta y si pueden darse cuenta de que lo que harán contribuirá a lograr la. En cierto modo, se trata de una expresión moderna de lo que Martín Lutero señaló hace siglos cuando dijo que “todo lo que se hace en el mundo, se hace con esperanza”

En mayor detalle esta teoría de Vroom señala que la motivación de las personas para hacer algo estará determinada por el valor que asignen al resultado de su esfuerzo (ya sea positivo o negativo), multiplicado por la confianza que tienen de que sus esfuerzos contribuirán materialmente a la

consecución de la meta. Vroom precisa que la motivación es un producto del valor anticipado que un individuo asigna a una meta y a las posibilidades que ve de alcanzarla.

La fuerza ejercida para hacer algo dependerá tanto del valor como de la expectativa, además, un motivo para realizar una acción podría estar determinado por un deseo para lograr algo más. (Koontz, 1990; 474)

3.3.4 MODELO DE PORTER Y LAWER

Este modelo indica que, la cantidad de esfuerzo depende del valor de una recompensa más la cantidad de energía que una persona considera que se requiere y la probabilidad de recibir la recompensa. El esfuerzo y la probabilidad percibida de obtener en realidad una recompensa están a su vez influidos por el historial del desempeño real. El desempeño real en un empleo está determinado primordialmente por el esfuerzo aplicado. (Koontz, 1990;477)

Tal como se puede ver en el cuadro No. 2, en donde este modelo se estructura, esto dicho en otras palabras sería que el empleado realmente sienta que el valor que le dan a su trabajo es suficiente y se sienta como parte importante en el desarrollo de las actividades de la empresa para así desempeñarse a lo máximo y sentirse motivado para trabajar.

3.3.5 TEORÍA DE LA EQUIDAD DE J. STACY ADAMS

Un factor importante en la motivación es, si los individuos consideran justa la estructura de recompensas, ésta teoría se refiere a los juicios subjetivos del individuo sobre la equidad o justicia de la recompensa que obtienen en relación con los insumos en comparación con los demás, esto se puede representar así:

$$\frac{\text{Resultado de una persona}}{\text{Insumos de una persona}} \quad \frac{\text{Resultados de una persona}}{\text{Insumos de una persona}}$$

3.3.6 TEORÍA DEL REFORZAMIENTO DE B. F. SKINNER

El psicólogo B.F. Skinner desarrolló una teoría interesante para la motivación llamado “reforzamiento positivo o modificación” de la conducta. Afirma que los individuos pueden ser motivados mediante el diseño apropiado de su medio de trabajo y el elogio a su desempeño.

Analizan la situación laboral para determinar qué hace que los trabajadores actúen en cierta forma y posteriormente inician cambios para eliminar áreas problemas y obstrucciones al desempeño. (Koontz, 1990; 498)

3.3.7 TEORÍA DE LA MOTIVACIÓN CON BASE EN LAS NECESIDADES DE McCLELLAN

David C. McClelland ha contribuido al entendimiento de la motivación al identificar tres tipos de necesidades básicas motivantes. Las clasificó en necesidad de poder (n/PWR), necesidad de afiliación (n/AFF) y necesidad de logro (n/ACH). Los tres impulsos tienen una importancia particular en la administración ya que tenerlos en consideración para que una empresa organizada funcione bien.

Necesidad de poder:

McClelland y otros investigadores descubrieron que las personas con gran necesidad de poder se preocupan sobre todo por ejercer influencia y control. Generalmente buscan posiciones de liderazgo; son buenos conversadores aunque a veces discuten demasiado; son firmes, extrovertidos, obstinados y exigentes y gozan la enseñar y hablar en público.

Necesidad de afiliación

Las personas con una alta necesidad de afiliación generalmente obtienen satisfacción al sentirse amados y tienden a evitar el dolor de ser rechazados por un grupo social. Es probable que se preocupen por mantener buenas relaciones sociales, por gozar de un sentimiento de intimidad y entendimiento, por mostrarse prestos a consolar y ayudar a los que tienen problemas y por disfrutar la interacción amistosa con los demás.

Necesidad de logro

Las personas con una elevada necesidad de logro tienen un intenso deseo de alcanzar el éxito y un temor igualmente intenso al fracaso. Desean ser retados, se fijan metas moderadamente difíciles (pero no imposibles) y adoptan un enfoque realista ante los riesgos; no es probable que participen en juegos de azar, sino más bien prefieren analizar y evaluar los problemas, asumir responsabilidad personal por la realización de un trabajo, gustan de la retroalimentación específica y rápida sobre cómo se desempeñan, tienden a ser incansables, les gusta trabajar muchas horas, no se preocupan mucho por el fracaso si se presenta y tienden a desear manejarse a sí mismos. (Koontz, 1990; 479)

3.4 FACTORES MOTIVACIONALES

Aunque la motivación es tan compleja e individualizada que no puede haber una sola respuesta ideal, es posible identificar algunos de los principales factores motivacionales tales como:

Dinero:

El dinero nunca puede pasarse por alto como motivador. Tanto en forma de salarios, trabajo a destajo o cualquier otra paga de incentivo, bono, opciones de acciones seguros pagados por la compañía o cualquier otra cosa que pudiera darse al empleado por su desempeño, el dinero es importante; el dinero como tan probablemente sea más importante para las personas que tienen familia, es un medio urgente de alcanzar un nivel mínimo de vida, aunque ese nivel tienda a ser cada vez mayor conforme las personas adquieren más dinero.

Para unos el dinero siempre será de la mayor importancia, mientras que para otros puede no serlo nunca. Varias empresas buscan que sus salarios y sueldos sean competitivos dentro de su industria y área geográfica para atraer y conservar al personal. Con frecuencia se tiene cuidado de asegurarse de que las personas en niveles comparables reciban la misma compensación o una compensación casi igual. Esto es entendible, ya que los empleados generalmente evalúan su compensación a la luz de lo que reciben sus similares.

Si se desea que el dinero sea un motivador eficaz, los empleados en diversas posiciones, aun cuando estén en un nivel similar, deben recibir salarios y bonos que reflejen su desempeño individual.

Participación:

Un factor que ha recibido gran apoyo como resultado de investigaciones sobre la motivación es la creciente conciencia y uso de la participación. El tipo correcto de participación produce tanto motivación como conocimiento valiosos para el éxito de la empresa. La participación es también una forma de reconocimiento. Tiene que ver con la necesidad de afiliación y aceptación. Y, sobre todo, da al personal un sentido de logro.

Calidad de vida laboral:

La calidad de vida laboral no es solamente un enfoque amplio para el enriquecimiento del puesto, sino además un campo interdisciplinario de investigaciones y acción que combina la psicología industrial y organizacional con

la sociología, la ingeniería industrial, la teoría y desarrollo de la organización, la teoría de la motivación y liderazgo y las relaciones industriales. La calidad de vida laboral ha recibido un apoyo entusiasta de diversas fuentes. Los gerentes la consideran como un medio promisorio para enfrentar el estancamiento en la productividad.

Existen otros factores como son los:

Objetivos:

Los objetivos claros, que plantean un reto pero que son realistas, aceptados por los participantes, inducen esfuerzo y permiten su enfoque en la dirección apropiada.

Valores de la organización:

Los valores proporcionan normas o guías para la conducta que se considera adecuada en una organización específica.

Tecnología:

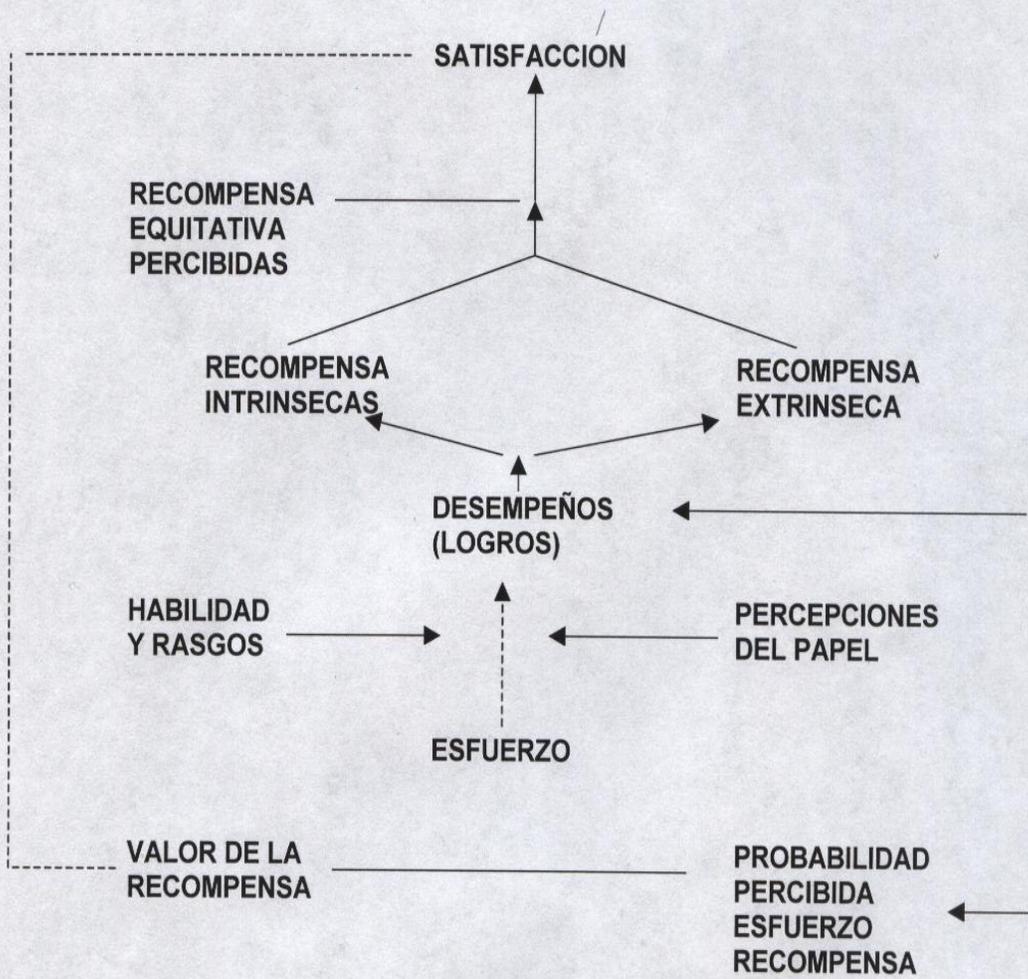
El tipo de tecnología utilizado en una organización también afecta la motivación. La tecnología y la estructura son determinantes primarios respecto de cómo se divide e integra el trabajo.

Procesos administrativos:

Los procesos administrativos también afectan la motivación. El estilo de liderazgo, por ejemplo, afecta en términos de grado de participación en la toma de decisiones el compromiso de cada quien, y su esfuerzo subsecuente. (Koontz, 1990; 481)

Así pues, una vez que conocimos las diferentes teorías motivacionales y que se analizaron cuáles necesidades deben ser cubiertas a los empleados como básicas para lograr un buen desempeño de sus actividades, se puede decir o pensar que los trabajadores gozan de un ambiente de trabajo eficiente y una moral elevada teniendo una cooperación mayor de los empleados y por consiguiente más alta productividad. Manteniendo en nuestros trabajadores un espíritu abierto al cambio, a la calidad deseosos de compartir el liderazgo.

CUADRO No. 2



MODELO DE PORTER Y LAWER

(Koontz, 1990, 478)

CAPÍTULO IV

LA MOTIVACIÓN APLICADA A LAS EMPRESAS

CAPÍTULO IV

LA MOTIVACIÓN APLICADA A LAS EMPRESAS

Pese a que en los Estados Unidos se ofrecen mejores salarios y mejores condiciones de trabajo que en México, los trabajadores estadounidenses padecen a menudo de baja moral y poca productividad. Esta diferencia entre el rendimiento actual del empleado y su rendimiento potencial puede definirse como un causante de falta de motivación y baja productividad, a continuación se tratarán puntos clave para una eficaz aplicación de motivación en una organización, la forma de diseñar las tareas y la motivación hacia el personal aprendiendo a manejar su autoestima, motivando el logro de sus fines y objetivos tanto particulares como de la organización, enseñándonos a motivarlos en su trabajo.

4.1 DISEÑO DE TAREAS Y MOTIVACIÓN AL PERSONAL

Los empleados frecuentemente reaccionan ante su percepción del contenido del trabajo, en una forma que no necesariamente coincide con el contenido real del mismo. En la figura 3 se describe la relación existente entre las actividades de la tarea real comprendida por el trabajo y la percepción que tiene el empleado de los atributos de la tarea. Primeramente puede observarse que se consideran dos grupos de percepciones del empleado: el de valencias y el de instrumentalidades de los atributos de la tarea. Si el empleado percibe que los atributos de la tarea son positivamente valentes (es decir, cuando espera una mayor satisfacción al

experimentar los atributos) entonces los atributos desempeñarán un papel positivo en mayor motivación.

Además la valencia de cada atributo es incrementada por la probabilidad ya advertida con respecto a que la tarea llevará de hecho la experimentación del atributo, (es decir, instrumentalidad del atributo). Suponiendo que el empleado perciba que en la tarea se encuentran presente atributos positivamente valentes, puede considerarse entonces el tercer integrante del modelo. En el estado de motivación intrínseca se ejercerá influencia sobre las reacciones del empleado ante el trabajo, por lo menos en una de las dos formas siguientes:

1.- Si el empleado percibe que la tarea tiene atributos que son positivamente valentes reaccionará positivamente ante el trabajo, manifestando una profunda satisfacción, vinculación e involucración con el mismo. Reduciendo, la morosidad en el trabajo, el ausentismo y la rotación del personal.

2.- Si el empleado percibe que las tareas del trabajo tienen valencias positivamente valentes y contingentes respecto del desempeño que de ellas se haga, las reacciones del empleado asumirán la forma de un mayor esfuerzo que, dentro de ciertas limitaciones previamente discutidas, se traducirán en un mejor desempeño de las tareas.

El desempeño se define en términos de la cantidad o calidad de la productividad dependiente de las contingencias del desempeño y de los atributos de las tareas, así como de la naturaleza de las metas que persigue el empleado al desempeñar dichas tareas. (J. Aldag, P. Brief, 1989;65)

4.2 MOTIVACIÓN Y AUTOESTIMA EN LA EMPRESA

Hoy en día, todavía existen, por desgracia, empresas que prefieren la estricta rigidez de la administración por terror con frases hechas como: “Ni hace falta el que se va, ni es indispensable el que se queda”, quizá porque a esta fecha les haya dado resultado, mas no en términos de productividad o eficiencia.

Hoy, que estamos inmersos en la era del cambio y en una descalabrada economía, que los términos de productividad, competitividad y calidad total se hacen más que indispensables ante la única salida posible por la enorme caída del mercado interno, se tiene que poner una fuerte atención para enquistarlos en el seno de las empresas.

Cuando un individuo pone en marcha determinada conducta para lograr la satisfacción de cierta necesidad que no pudo ser satisfecha pueden existir dos tipos de respuesta:

1.- La conducta constructiva: es el resultado que se obtiene cuando un individuo, incapaz de satisfacer una necesidad, se enfrenta a la realidad de la situación. Una persona ocupada en desarrollar una conducta constructiva puede estar capacitada para sentir que la necesidad o deseo era poco realista o innecesario.

2.- La conducta defensiva: está encaminada a defender o proteger nuestro ser personal contra fracasos, daños o pérdida de autoestima y se manifiesta de la siguiente manera.

Racionalización: Buscar excusas por los fracasos.

Proyección: culpar a otros o atribuirles los sentimientos propios.

Compensación: sustituir con una meta alcanzable otra inalcanzable.

Regresión: reversión a una conducta infantil.

Evasión: ceder, alejarse psicológica o físicamente de una situación desagradable.

Represión: rechazar de la mente ideas o pensamientos.

Agresión: tratar de dañar a alguien o algo.

El sistema personal conforma y encauza de un modo interno nuestra conducta. La esencia del sistema personal es el auto-concepto o concepto personal. Este se refiere a la manera en que nos conceptuamos nosotros mismos. El sistema personal está compuesto por diferentes factores y estos son:

Valores. Son los tipos de creencia que las personas sostienen respecto a lo que considera importante, bueno o malo, correcto o equivocado. Existen diferentes tipos de valores tales como: Teóricos, económicos, estéticos, sociales, políticos y religiosos.

Metas personales. Se refiere a lo que la gente desea, o lo que trata de lograr, ayuda a explicar la conducta individual. Mientras que algunas metas se pueden alcanzar en forma individual, la mayoría requieren la interacción con otras personas y grupos, por lo tanto las metas de la organización deben basarse en las individuales.

Habilidad y pericia. La habilidad es la capacidad que tiene una persona para hacer algo, en tanto que la pericia denota el nivel de dominio que se tiene para realizar una tarea específica. Existen varios tipos de habilidades tales como: Habilidad mental, habilidad motora, habilidad mecánica y habilidad creadora.

Experiencia. En el desarrollo del trabajo la experiencia es un factor de gran importancia ya que reduce los costos y tiempo del adiestramiento, además sirve

como mecanismo de socialización pues gracias a la experiencia la persona sabe de antemano qué factores y qué conductas se pueden llegar a presentar en el trabajo y, finalmente, el tipo de experiencia va a ser fundamental para acrecentar su importancia.

Tensión y ajuste. La tensión es el resultado de presiones de la organización, conflictos individuales y/o fuerzas ambientales.

AUTOESTIMA

Para empezar, no existe tal cosa como ser absolutamente perfecto, o sea, hay modo de elevar tu autoestima y la de los demás, para ello se pueden seguir los siguientes tips y generar un súper clima laboral en torno de uno mismo para mejorar el desempeño laboral:

1.- ¡Aceptarse como somos! Vamos a tener que vivir con nosotros mismos el resto de nuestra vida. Así que tenemos que mirar los puntos buenos y olvidarnos de los lados flacos, esto es parte del conocerte y quererte no sólo a ti, sino a los demás, tanto como por lo que son como por sus habilidades y destrezas. Comenzarás a hacer equipo contigo mismo y con los demás.

2.- ¡No te insultes! Acuérdate que debes ser tu mejor amigo y aliado. Aprende a escuchar y a escucharte, a conocer tus sentimientos y a echarle porras.

3.- ¡Cambia tu actitud! Pórtate como todo un ganador, no como perdedor. Sácate partido, cambia de imagen, aprende a gustarte y a agradar a los demás.

4.- ¡No te compares con nadie! Tú eres tú, con características especiales, buenas y malas. Las comparaciones generalmente son destructivas cuando uno

tiene la autoestima baja, porque lo más seguro es que salgas perdiendo en la comparación. Esto es parte de aceptarte como eres.

5.-¡Combate tus estados negativos! Un estado negativo es todo lo que te hace sentir mal.

6.-¡Conoce tus limitaciones! Fíjate metas realistas, de acuerdo con tus capacidades, tal vez pueden ser pequeñas al principio, manteniéndote dentro del campo de tus capacidades, podrás ir adquiriendo poco a poco esa seguridad que te falta afianzar.

7.- ¡Convéncete de que no hay nadie en este mundo igual a ti! Constituyes un ser único, y por lo mismo eres insustituible y totalmente valioso. Sólo tú puedes hacer las cosas de una manera única, pensar como lo haces, resolver problemas con tu estilo único.

8.-¡Desarrolla tu sentido de humor! El sentido del humor es el que, te ayuda a salir adelante en las crisis, a vencer los obstáculos y a darle a las cosas su verdadero valor. (Sánchez E. ,1996;42)

4.3 MOTIVACIÓN DE LOGRO

Según ATKINSON (1996), si el motivo se concibe como una disposición para luchar por un tipo e satisfacción, dicho motivo representaría la probabilidad de alcanzar el éxito o el logro. Por lo anterior, llamó motivación de logro a la disposición, relativamente estable, de buscar el éxito o logro. Según la conceptualización de Atkinson, el trabajo y la motivación de logro se relacionan significativamente y de manera positiva cuando las expectativas de satisfacer el motivo por medio del desempeño laboral son mayores ala satisfacción de otros

motivos, existe una relación numérica entre dos motivos y dos expectativas: alcanzar el éxito y evitar el fracaso, siendo expectativas que surgen cuando el desempeño es evaluado conforme un estándar de perfección.

El éxito o motivo del logro (ML) y la evitación del fracaso (EF) en el desempeño pueden considerarse en cinco grandes situaciones con fines didácticos:

1.- Si el ML es mayor a la EF y se obtiene éxito, la motivación asciende en escalera por un cambio positivo en la motivación.

2.- Si el ML es mayor a la EF y se fracasa, la motivación desciende y se realizan tareas más fáciles como consecuencia del fracaso.

3.- Si el ML es mayor a la EF y se fracasa continuamente, se presentan dos caminos: si la tarea le parecía fácil, su motivación aumentará; sin embargo, si los fracasos persisten su motivación disminuirá por la pérdida de expectativas.

4.- Si la EF es mayor que el ML y se tiene éxito. Si la tarea fue percibida como difícil, su motivación aumentará, pero su EF también.

5.- Si la EF es mayor que el ML y fracasa. Si la tarea fue considerada como difícil y no se tienen éxito, su motivación de logro disminuirá, pero también lo hará su evitación al fracaso, observándose una disminución en la ansiedad. Si la tarea fue considerada como Fácil, y se fracasa su EF aumentará.

A partir de la investigación y la construcción de instrumentos, estos autores trabajaron con 7 principales factores relacionados con el logro: la orientación al trabajo, la maestría, el esfuerzo, la competencia, lo relacionado al trabajo en un puesto, las aspiraciones profesionales de la pareja e indiferencias personales.

4.4 LA MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO

Como ya lo hemos tratado en capítulos anteriores la motivación en el trabajo es importante para la organización puesto que para incrementar la productividad y desempeño en los trabajadores es necesario conocer sus impulsos motivacionales para su avance y desarrollo denominándola como “la brecha del compromiso”, los administradores nos enfrentamos al reto de cerrar la brecha del compromiso desde muchas perspectivas, aunque a veces con resultados frustrantes.

Cierre de la brecha del compromiso.

Todo servicio se presta para la gente y por la gente. Para ofrecer un excelente servicio es esencial que dos personas se sientan bien consigo mismas y con su trabajo.

Cuando se respeta y valora a los empleados en la misma medida que a los clientes, la organización es la que gana, y los empleados darán, en lo personal, un poco más de sí mismos.

La brecha del compromiso es la diferencia entre el tiempo que se paga a la gente por trabajar y el tiempo realmente invertido en una labor productiva.

Se tiene que estar abierto al crecimiento. Cuando la satisfacción del empleado mejora, la brecha del compromiso empieza a cerrarse. La atmósfera de la organización cambia. Las expectativas se vuelven positivas, el ritmo de trabajo se agiliza, la gente actúa con energía y objetivos. La moral sube.

El camino hacia la productividad ya en lugar de trabajo agradable empieza con un conjunto de 5 pasos que son los siguientes:

- *Aprender a dirigir.
- *Examinar las expectativas
- *Actuar con atención
- *Respetar a los empleados como profesionales
- *Nunca limitar el desarrollo del personal

Este conjunto de pasos dirigirá a cualquier administrador hacia la obtención de un lugar de trabajo más productivo y agradable.

La mayor satisfacción que los trabajadores tendrán en el futuro será el ser estimulados en sus trabajos y crecer en el desarrollo de numerosas habilidades.

Esto supone que debe abrir su mente a las posibles nuevas formas de hacer mejor las cosas, y después abrir la mente de sus trabajadores a esto mismo. La principal retribución por animar el crecimiento de sus empleados es que nosotros, como administradores creceremos inevitablemente. Si nosotros invertimos las energías controlando a la gente, y evitándole el crecer, no dejaremos energía alguna para crecer nosotros mismos. (Twyla Dell, 1991;13)

El éxito en las funciones como en todas las demás, empieza por una actitud mental, o sea que comienza con el convencimiento sincero de la gente de que los planes se tienen que cumplir, y que su trabajo consiste en encontrar cómo si se pueden cumplir y actuar consecuentemente para cumplirlos y dar el mérito o valor a las personas en su puesto midiéndolo por el grado de cumplimiento de los planes de trabajo.

Conseguir esta nueva y verdadera integración al cuerpo de la empresa de todos los empleados y trabajadores que la forman, a la par que lograr que todos los esfuerzos se encaucen hacia los objetivos de la empresa y que no se desperdicie tiempo y esfuerzo, haciendo cosas innecesarias o poco contributivas, requiere que todos los empleados y trabajadores tengan información suficiente para entender claramente lo que se espera de cada uno, puedan hacer el trabajo que les corresponde porque saben hacerlo y cuenten con los elementos y medios necesarios para ello y quieran hacerlo.

Aspectos estos que se refieren a la dirección, al entrenamiento y a la motivación. La gerencia dinámica conjugará perfectamente las esperanzas y deseos de los jefes con la satisfacción de las necesidades morales de los empleados y las físicas relativas a la inclusión, el reconocimiento, la oportunidad y la seguridad.

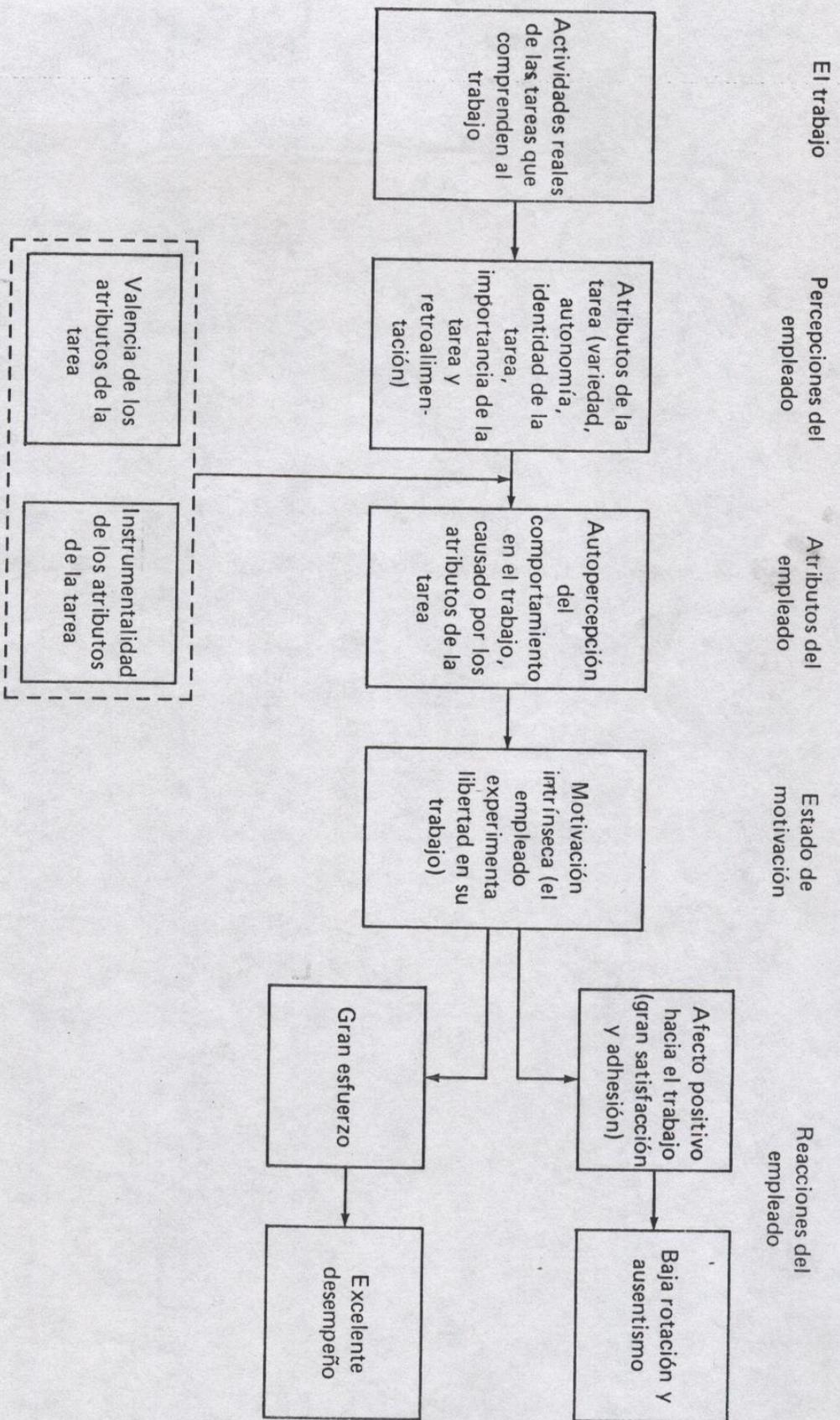


Figura 3. Modelo de las reacciones de los empleados ante sus trabajos.

(J. Aldag, P. Briet, 1989, 66)

CAPÍTULO V
CASO PRÁCTICO

5.1 INTRODUCCIÓN

En éste capítulo del caso práctico se estudiará al Restaurante la Mansión analizando puntos tales como la forma en que está estructurado, el tipo de autoridad, métodos de motivación que se proporcionan a los empleados, el medio ambiente en que se desenvuelven y el grado en que se logra la misión, objetivos y políticas de la empresa.

Para la etapa de recolección de información se utilizó la observación y elaboración y aplicación de un cuestionario; el cuál se aplicó a los 32 empleados que laboran en la empresa dado que no es un número muy grande de trabajadores, obteniendo así una información más completa, una vez obtenida la información se ordenó y depuró, para después analizarla y evaluarla; dando respuesta a la hipótesis planteada al inicio de ésta tesis, la cual fue el de que las causas que originan la falta de motivación en el personal del restaurante es la ausencia de un programa en donde se manejen las necesidades de los subordinados por parte e los jefes, la baja autoestima en los empleados y la falta de motivos para trabajar mejor, planteando así como objetivo general el conocer las causas que originan la falta de motivación en los empleados y saber las diferentes formas en que se puede solucionar el problema.

Y como objetivos específicos el:

Conocer los principales motivadores que los empleados necesitan para satisfacer su necesidad de reconocimiento y de cambio.

Conocer la forma de motivar al personal para crear un nuevo modelo de la mente para el cambio.

Conocer las diferentes alternativas motivacionales que tiene el empresario para mantener un ambiente laboral con actitudes positivas hacia el placer de servir; para poder así decidir si se acepta o se rechaza dicha suposición, y verificando si se cumplieron los objetivos y hasta que punto fue su logro.

5.2 ANTECEDENTES HISTORICOS DEL RESTAURANTE LA MANSION

En el año de 1970 la familia Monroy comenzó la construcción del Hotel Mansión del Cuaptitzio el cual fue terminado en el año de 1976, constando en ese entonces de 28 habitaciones, un restaurant-bar, y una tienda de artesanías; con el paso de los años la demanda exigía cada vez más, contando en la actualidad con 57 habitaciones, tienda de regalos, restaurant-bar, alberca, gimnasio, estacionamiento, renta car, lavandería y 4 salones para convenciones con capacidad desde 40 hasta 150 personas.

Así pues, todos estos servicios ha ido aumentando la imagen del hotel y del restaurante el cual es definido como una empresa dedicada a la venta de alimentos, enfocada a la población de la Ciudad de Uruapan de nivel medio superior y nivel superior, así como a turistas que vienen a esta ciudad. Sus especialidades son propias de la región, ya que trata de dar a conocer a la comunidad como un lugar tradicional y pintoresco.

Ya que la Ciudad de Uruapan sirve de enlace con otras ciudades, la empresa trata de aprovechar esta ventaja ofreciendo un servicio eficiente y de

clase, por medio de sus empleados; el cual va desde un simple entremés hasta un banquete de lujo.

El restaurante esta integrado por un amplio recurso humano el cual está formado por:

12 meseros

3 bar-man

13 cocineras

1 almacenista

3 cajeras

(Fuente directa de la empresa)

5.3 MISION DE LA EMPRESA

ESPECIFICA:

Satisfacer la necesidad de alimento con platillos de alto gourmet.

GENERAL:

Satisfacer la necesidad de alimento con platillos de alto gourmet, para personas nacionales y extranjeras, ofreciendo además un ambiente fresco y alegre. (Fuente directa de la empresa, manual de organización del restaurante La Mansión)

5.4 OBJETIVOS ESPECIFICOS

CALIDAD:

Ofrecer a nuestros clientes la excelencia de nuestro trabajo, en sabor, nutrición, variedad y presentación en nuestros platillos, ofreciendo además todo el esfuerzo humano y dedicación de los que laboran en éste restaurante.

IMAGEN CORPORATIVA:

Nuestro objetivo es brindar a nuestros clientes una imagen de calidad y servicio en nuestros productos y nuestra gente.

INNOVACIÓN:

Buscar la mejor calidad en los insumos para mejorar la presentación y sabor en los platillos que se ofrecen.

SERVICIO:

Brindar una amplia y adecuada atención a nuestros clientes satisfaciendo por completo sus necesidades y proporcionarles confort en su estancia en el restaurante. (Fuente directa de la empresa, manual de organización del Restaurante La Mansión)

5.5 COMPROMISOS

DUEÑO:

1. Maximizar Utilidades.
2. Mantener el prestigio del restaurante como el número uno de la ciudad de Uruapan y sus alrededores.
3. Lograr que el restaurante tenga un prestigio internacional y se mantenga.

PERSONAL:

Ofrecerles una fuente de trabajo digna a cada uno de ellos.

Proporcionarles la oportunidad de aspirar a una superación personal y profesional a través de cursos de capacitación y becas para sus estudios.

Brindarles un ambiente de trabajo grato y ameno, a través de una ética profesional y bases morales.

Darles todas las herramientas o implementos necesarios para realizar su trabajo de la forma más eficiente posible.

Ofrecerle una mano amiga siempre que la soliciten.

CLIENTE

1. Brindarle un servicio de calidad y prestigio.
2. Satisfacer plenamente las necesidades de nuestros clientes.
3. Contar con precios adecuados al servicio brindado.
4. Brindarles un ambiente de confort.
5. Proporcionarle una atención esmerada y oportuna.
6. Otorgarles siempre un % más al 100% de calidad, atención y servicio ofrecido.

COMUNIDAD

Ser una fuente de atracción turística, ofreciendo una alta calidad de sabor, variedad, presentación y nutrición en los platillos regionales.

Dar a conocer internacionalmente las costumbres gastronómicas de la región.

Promocionar la ciudad a través de los platillos ofrecidos por el restaurante.

Ofrecer fuentes de trabajo.

Promocionar las costumbres de la región.

MEDIO AMBIENTE:

Adquisición de insumos orgánicos.

Reciclaje adecuado de desperdicios.

Apartados adecuados para la utilización del agua y luz.

(Fuente directa de la empresa, manual de organización del

Restaurante la Mansión)

5.6 RESULTADOS E INTERPRETACIÓN DEL CUESTIONARIO

En los resultados obtenidos se pudo observar que como en todas las empresas este restaurante cuenta con uno de los elementos más fundamentales que es el recurso humano, del cual se habla ampliamente en el capítulo primero del marco teórico y en el cual se puede observar que todas las organizaciones cuentan con una misión y objetivos planteados los cuales se desarrollan de la mejor manera posible para su cumplimiento.

Se pudo observar que el 94% de los empleados encuestados no conocen los objetivos que persigue la empresa ni los compromisos que ésta tiene con el medio ambiente que le rodea, incluyendo al recurso humano.

Otra de las cosas que se pudieron observar en la aplicación del cuestionario es que existe duplicidad de mando ante el personal, ya que el 99 % del personal recibe órdenes por cuatro personas diferentes y su comunicación es de forma directa, no se manejan los memorándum, ni un oficio que haga formal dicha comunicación. Tal como se vio en el capítulo segundo del marco teórico, en donde se maneja que el éxito de todo organismo social radica en la importancia de una buena administración, también se pudo observar que las actividades que realizan no están estructuradas como se debería y por tal motivo se generan problemas internos ocasionando que la relación de trabajo sea individual y no en equipo que sería lo ideal en toda organización.

En cuanto a la motivación ofrecida a los empleados, se puede decir que no va más allá de las prestaciones de ley esto al observar que al 100% de los empleados lo único que reciben extra por parte de la empresa, son los vales de despensa, ya que las que son mayores son sustentadas por el sindicato al que pertenecen, esto es en cuestión de prima vacacional que en lugar de ser el 25% es del 100% para los sindicalizados y el 50% para los de confianza. Otra cuestión que se pudo observar es de que el 40% de los empleados, esto es las cocineras reciben un 2% del total del servicio que se incrementa al cliente con base a eventos o room service y esto se les da cada quincena repartiéndose entre las 13 cocineras, lo cual es mínimo y por tal motivo no se refleja en la satisfacción de sus necesidades. Sintiendo ellos que no cuentan con motivadores por parte de la empresa que los impulse a desarrollarse al máximo, sino que, así como su sueldo sólo cubre al modo de ver del empresario su desarrollo. Estos se muestran conformistas con su desempeño y no tratan de dar un poco más de lo que pueden.

Ya que como se vio en el capítulo tercero, el decir que los gerentes motivan a los subordinados, es decir que hacen las cosas que esperan que satisfagan estos impulsos y deseos lo cual inducirá a los subordinados a actuar en la forma deseada para el logro eficiente de los objetivos; ya que una moral elevada va siempre de la mano con una actitud positiva del empleado ante la empresa

Y por último se observó que con base a la teoría motivacional de Maslow, que el 87.5% de los empleados de esta organización satisfacen cuando mucho una de las necesidades fisiológicas que es la alimentación; dejando de satisfacer

las otras cuatro necesidades primordiales para llevar a cabo un buen desempeño, lo cual se ve reflejado en un ambiente de trabajo realizado bajo presión, sin la esperanza de que su trabajo sea reconocido y por otro lado, otra de las causas de dicho descontento y conformismo se debe a la ausencia de cursos de motivación dados al personal y los pocos que se han dado, sin contenido ni mensaje que logre motivarlos.

CONCLUSIONES

Con base en todo lo que se vio en el desarrollo de esta tesis, se pudo observar que el marco teórico se puede aplicar perfectamente en la reestructuración orgánica de la empresa para sí evitar la duplicidad de mando sobre los empleados y elaborar manuales de procedimientos en los cuales al inicio se incluyan los objetivos y misión que la empresa pretende alcanzar con éxito para que así los empleados puedan ver si el esfuerzo que realizan es suficiente para lograrlo.

Así pues, se pudo comprobar y aceptar la hipótesis planteada al principio de ésta tesis en donde se maneja el supuesto de que la falta de motivación en los empleados radica en la ausencia de un manual que maneje la correcta forma de satisfacer las necesidades de los empleados, provocando la baja autoestima en ellos y por consiguiente, el bajo estímulo para trabajar mejor, por otro lado al no conocer la mayoría de los empleados los objetivos que la empresa persigue es imposible para ellos que comparen su esfuerzo con lo necesario para llegar a lograrlos, y sentirse así parte integral de la empresa.

Es decir, poder aplicar la motivación de logro al momento en que los empleados realizan eficientemente su labor, recibiendo su recompensa y un espíritu abierto al cambio, para dar oportunidad de compartir el liderazgo, haciéndose más sensitivos tanto la parte gerencial como los subordinados, pues como se hizo mención en el marco teórico los individuos desean pertenecer a una

organización cuando se actividad contribuye directa o indirectamente a alcanzar sus propias metas personales.

Si la suma de las aportaciones es suficiente, en cantidad y calidad, para suministrar la cantidad y calidad de los incentivos necesarios, la organización sobrevivirá y crecerá, de lo contrario decaerá y finalmente desaparecerá, a menos de que se alcance el equilibrio.

RECOMENDACIONES

A mi forma de ver el estudio previamente realizado, recomendaría que se comenzara por elaborar un programa de motivación y autoestima dentro de la empresa, empezando por reunir a todo el personal y hacerle saber tanto verbal como por escrito la misión y objetivos que la organización persigue, haciéndoles sentir que sin el apoyo de todos los que la integran sería imposible cumplir con éxito lo planeado.

En segundo lugar, como jefe de personal trataría de ver cuáles son las necesidades básicas que los empleados necesitan satisfacer para que se sientan con motivos y ganas de trabajar: una vez conocidos, implantaría un programa motivacional en el que se le diera respuesta a todo lo solicitado basándome en las diferentes teorías motivacionales, para empezar tomaría como base la teoría de Maslow en donde se maneja la pirámide de las necesidades y conforme se fueran satisfaciendo iría avanzando hasta lograr la satisfacción total de la mejor forma posible, tomando en cuenta el bienestar de la empresa, pues al estar el empleado o subordinado contento y satisfecho, se ve reflejado en su trabajo reduciendo así el desperdicio de materias primas y mostrando un servicio al cliente excelente; obteniendo como empresa menores costos y mayores utilidades.

Y por último, una vez de que los empleados están empapados de lo que se pretende y que están convencidos de que ellos son lo más importante en la organización se mostrarán con la mente abierta al cambio y será entonces cuando convendría empezar a realizar cursos de motivación y capacitación para ellos pues, se estaría convencido de que realmente servirán para motivarlos y crearán como personas haciendo crecer a la organización.

CUESTIONARIO APLICADO A LOS EMPLEADOS

1.- Puesto que ocupa. _____

2.- ¿ Cuántos años tiene laborando en la empresa?

Menos de un año _____ 1 a 3 años _____ 3 a 7 años _____ más de 7 años _____

3.- ¿ Cómo fue recibido cuando ingreso a la empresa?

Amablemente _____ Con indiferencia _____

4.- ¿ Conoce los objetivos de la empresa?

Si _____ No _____

5.- ¿ Conoce la misión de la empresa?

Si _____ No _____

6.- ¿ Conoce las políticas de la empresa?

Si _____ No _____

7.- ¿ Conoce a los directivos de la empresa?

Si _____ No _____

8.- ¿ Tiene trato con ellos?

Si _____ No _____

9.- ¿Cómo es?

Constante _____ Esporádica _____ Limitada _____

10.- ¿De cuántas personas recibe ordenes?

Dueño _____ Gerente _____ Contador _____ Almacenista _____

11.-¿Cómo son estas ordenes?

Directas _____ Por medio de terceras personas _____

12.- ¿De quién recibe apoyo cuando se presenta algún problema?

Dueño _____ Gerente _____ Contador _____ Almacenista _____

13.- ¿Cómo se resuelven?

Eficientemente _____ Con dificultad _____ No se resuelve _____

14.- ¿Cómo es su relación personal con los compañeros?

Buena _____ Regular _____ Mala _____

15.- ¿Cómo es la relación de trabajo?

En equipo _____ Algunas gentes en equipo _____ Individual _____

16.- ¿Qué incentivos recibe?

Aguinaldo _____ Vales de despensa _____

Prima vacacional _____ Premios de asistencia _____

Utilidades _____ Premios por puntualidad _____

IMSS _____ Día de descanso _____

INFONAVIT _____ Día de su onomástico _____

Días festivos _____ Fondo de ahorro _____

17.- ¿Cómo son las instalaciones dentro de su área de trabajo?

Buenas _____ Regulares _____ Malas _____

18.- ¿Cuenta con todas las herramientas necesarias para realizar su trabajo?

Si _____ No _____

19.- ¿Considera equitativo su sueldo con el puesto que desempeña?

Si _____ No _____

20.- ¿Qué sueldo percibe?

Mínimo _____ Dos salarios mínimos _____ Tres o más salarios
mínimos _____

21.- ¿Cuáles son las necesidades que satisface con su sueldo?

Alimento _____ Vestido _____ Vivienda _____ Sociales _____

De autoestima _____ De autorrealización _____ De seguridad _____

22.- ¿Está conforme con el puesto que desempeña?

Si _____ No _____

¿Por qué?

Era lo que quería _____ No encontró más _____ Ese le fue asignado _____

23.- ¿Qué lo motiva a trabajar?

24.- ¿Ha recibido cursos de motivación?

Si _____ No _____

25.- ¿Con qué frecuencia?

Mensual _____ Trimestral _____ Anual _____ Rara vez _____

26.- ¿Estos cursos lo han motivado?

Si _____ No _____

27.- ¿Trabaja bajo presión?

Si _____ No _____

28.- ¿Tiene algún reconocimiento por su buen desempeño?

Si _____ No _____

29.- ¿Le es cuestionado cuando algo sale mal?

Si _____ No _____

30.- ¿Le gustaría que se tuviera un programa o política en donde se maneje la motivación para usted y sus compañeros?

BIBLIOGRAFÍA

ARIAS, Galicia Fernando, **LA MOTIVACIÓN**, Ed. Trillas, México, 1980

KOONTZ, and O'Donell, **ADMINISTRACIÓN**, 1990, Ed. Trillas, México

KAST, Rosenzweig, **ADMINISTRACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES**, Ed. Trillas,
México

ALDAG, J. Ramón/Arthur P. Brief, **DISEÑO DE TAREAS Y MOTIVACIÓN DEL
PERSONAL**, 2da. Edición, Trillas, 1989

TWYLA, Dell, **LA MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO**, Ed. Trillas, 1ra. Edición, México
1991

MANTENIMIENTO HUMANO, Editorial Diana 1977

H., Vroom Víctor / Edwar L. Deci, **MOTIVACIÓN Y LA ALTA DIRECCIÓN**, Trillas,
1988

REYES, Ponce Agustín, **LA ADMINISTRACIÓN**, 1978

ESTRADA, Jorge, "**MOTIVACIÓN Y AUTOESTIMA EN LA EMPRESA**", en:

Revisa Administrate Hoy, No. 28, Agosto, 1996

URIBE, P. Felipe, "**MOTIVACIÓN DE LOGRO**", en: Revista Administrate Hoy, No.
35, Marzo, 1997