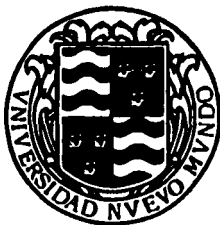


878502

2  
24

# UNIVERSIDAD NUEVO MUNDO

ESCUELA DE ADMINISTRACION  
CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA  
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO



## LA MOTIVACION, FACTOR CLAVE PARA EL EXITO DE UNA EMPRESA

### T E S I S

PARA OBTENER EL TITULO DE:  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

PRESENTA:

**GUILLERMO CASAVANTES GONZALEZ**

DIRECTOR DE TESIS: ING. CUAUHEMOC CARRASCO RIVERO

MEXICO, D. F.

1995

## FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

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

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

## INDICE

	Página
* HIPOTESIS.....	1
* Introducción.....	2
Capítulo 1. PERSONALIDAD Y MOTIVACION.....	4
1.1 Conceptos Básicos.....	4
1.2 Conceptos y generalidades.....	6
1.3 Desarrollo de las relaciones de persona a persona.....	10
Capítulo 2. ANTECEDENTES HISTORICOS DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.....	14
2.1 Generalidades de la evolución de Recursos Humanos.....	14
2.2 Evolución de la Administración de Recursos Humanos en México.....	22
2.3 Características, objetivos, políticas y funciones del departamento de Recursos Humanos.....	24
2.4 Subfunciones de la Administración de Recursos Humanos.....	29

<b>CAPITULO 3. RESPONSABILIDAD DE LA GERENCIA.....</b>	<b>36</b>
<b>* Observaciones Personales.....</b>	<b>38</b>
<b>3.1 El Reconocimiento, la clave para un rendimiento superior.....</b>	<b>39</b>
<b>3.2 El reconocimiento produce otros resultados.....</b>	<b>42</b>
<b>3.3 Personas clave y lo que hacen para motivar a otros empleados.....</b>	<b>44</b>
<b>3.4 Motivación a través de la comunicación.....</b>	<b>45</b>
<b>3.5 El factor motivador más fuerte.....</b>	<b>47</b>
<b>3.6 Motivación: un esfuerzo continuo e integrado.....</b>	<b>48</b>
<b>3.7 Evaluación del desempeño, medición y reconocimiento de la productividad.....</b>	<b>50</b>
<b>3.7.1 Administración por Objetivos.....</b>	<b>51</b>
<b>3.8 El elemento clave para la motivación de una organización.....</b>	<b>53</b>
<b>3.9 Programas de motivación para el empleado.....</b>	<b>54</b>
<b>3.10 Motivación de un empleado para que sea un mejor empleado.....</b>	<b>56</b>
<b>3.11 Guías básicas para la obtención de personal profesional.....</b>	<b>57</b>
<b>3.12 Una discusión doble vía.....</b>	<b>59</b>
<b>3.13 Establecimiento de un acuerdo mutuo.....</b>	<b>60</b>
<b>3.14 Valores de Remuneración psicológica.....</b>	<b>61</b>

<b>CAPITULO 4. MOTIVACION DE LOS EMPLEADOS A TRAVES DE</b>	
<b>INCENTIVOS NO MONETARIOS.....</b>	<b>63</b>
4.1 <i>Ventajas motivacionales de los incentivos</i>	
<i>no monetarios.....</i>	<b>65</b>
4.2 <i>Motivación a través de competencias e incentivos.....</i>	<b>67</b>
4.3 <i>La publicidad y las relaciones públicas</i>	
<i>son motivación.....</i>	<b>70</b>
<b>CAPITULO 5. PROBLEMAS DE MORAL.....</b>	<b>71</b>
5.1 <i>Problemas de moral, los saboteadores de</i>	
<i>una empresa.....</i>	<b>72</b>
5.2 <i>Todos los problemas de moral son serios.....</i>	<b>72</b>
5.3 <i>No hay problemas de moral comunes, no</i>	
<i>deben descartarse.....</i>	<b>73</b>
<b>CAPITULO 6. DETERMINACION DEL PERFIL DE UN EMPLEADO</b>	
<b>MOTIVADO.....</b>	<b>76</b>
6.1 <i>Perfil de un empleado motivado.....</i>	<b>76</b>
6.2 <i>Aplicación de la propuesta (caso práctico).....</i>	<b>79</b>
6.3 <i>Salario bueno y remuneraciones como factores</i>	
<i>de motivación.....</i>	<b>83</b>
6.4 <i>Desarrollo de un área por objetivos.....</i>	<b>87</b>
6.5 <i>Evaluación del rendimiento.....</i>	<b>88</b>
6.6 <i>Recomendaciones y comentarios.....</i>	<b>90</b>
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>92</b>

## **HIPOTESIS**

*Todo ser humano tiende a desarrollar o a mejorar sus actividades cuando es motivado por la circunstancia que sea; en el caso de la organización estudiada, un empleado motivado, mas una gerencia efectiva, es igual al crecimiento de las utilidades de la empresa. Esto puede fallar ya que una buena administración no implica necesariamente el logro de los objetivos, pues en los negocios y empresas existen muchas más variables, pero sí es un factor fundamental para alcanzarlos.*

**VARIABLE INDEPENDIENTE : LA CONDICION DE MOTIVACION POSITIVA DE UN  
EMPLEADO MOTIVADO**

**VARIABLE DEPENDIENTE : EL MEJORAMIENTO EN EL DESARROLLO DE LAS  
ACTIVIDADES**

## INTRODUCCION

Uno de los principales elementos que tiene una empresa es o son los Recursos Humanos. El estudio y análisis de esta área tiene su base en la observación de la importancia que tiene para una empresa el buen ordenamiento de los factores que son básicos, entre estos, su personal que bien puede multiplicar la eficiencia de todos los factores reunidos, o disminuirla si son mal administrados. Una empresa con buenas instalaciones, maquinaria, equipo, capital, etc., pero en la que el personal no se siente a gusto, o lo que es peor, si está en contra de la empresa, rendirá mucho menos que si todos sus elementos y materiales fueran de menor calidad (por elementos me refiero a todos los instrumentos como herramientas, mobiliario, equipo de oficina etc.), pero cuando el personal se encuentra bien dirigido y motivado y trabaja con entusiasmo, tratará de aprovechar al máximo los recursos de que dispone, sustituyendo así las limitaciones de esos elementos con esmero. Por lo anteriormente mencionado y en base a mis observaciones y experiencia, he llegado a la conclusión de que la misión del administrador del personal dentro de una organización representa una de las mas mayores responsabilidades. Dicho puesto se creó para resolver problemas que surgen con los empleados, aunque en algunas ocasiones se olvida éste concepto del puesto, creando éste mismo los problemas en lugar de resolverlos y se debe principalmente a

que el ejecutivo muchas veces no posee los suficientes conocimientos en el campo de las relaciones humanas, o bien no les da la debida importancia. Se hace evidente que el desarrollo de la tecnologia impulsa al crecimiento industrial como la expansión de la organización de servicios, pero también es cierto que influyen de sobre manera en el campo de las Relaciones Humanas. Por ello las ciencias de la conducta se enfrentan cada vez más a nuevos problemas y buscan así, nuevas formas de resolverlos.

El recurso humano como potencial, es una riqueza incalculable que el gerente de personal tiene a su cargo y a él le corresponde que este importantísimo factor dé sus máximos rendimientos en el desempeño de sus actividades.

Uno de los cambios mas importantes en el desenvolvimiento de la Administración de Recursos Humanos es la creciente tendencia a reconocer y evaluar las diferentes actividades, derechos, responsabilidades y obligaciones que tienen los empleados dentro de la empresa; y es a nosotros los administradores a quienes corresponde crear y administrar los programas de personal, como son: formación, entrenamiento, motivación, incentivos, etc.



## **1. PERSONALIDAD Y MOTIVACION**

Es importante inicialmente tener un concepto aunque sea general, de la personalidad, así como de la motivación, ya que es uno de los elementos básicos que componen la vida y existencia de cada ser humano, aunque en este caso lo enfocaremos desde el punto de vista administrativo y por otro lado el aspecto motivacional, ya que estos conceptos, ya aplicados en la práctica, son las formas determinantes de lograr que una persona o un grupo de éstas lleve a cabo su actividad humana.

### **1.1- CONCEPTOS BASICOS**

Antes de querer definir el concepto de Administración de Recursos Humanos, así como el de Motivación, siento que el objeto de ese trabajo requiere de una explicación mas amplia, por lo que debemos hacer mención de los recursos con que cuenta una organización, los cuáles administrados correctamente permitirán alcanzar los objetivos de una manera mas eficiente.

Hay que tomar en cuenta que tanto la gerencia de cada departamento, como el departamento de recursos humanos de una empresa, tiene que tener presente diversos programas, entre estos un programa de motivación para que su personal, una vez motivado logre un máximo desarrollo en el desempeño de sus actividades.

A continuación se presentan algunas definiciones básicas acerca del tema, que son de importancia:

**RECURSOS MATERIALES:**

Están integrados por el dinero, las instalaciones físicas, la maquinaria, las materias primas y otros en los que se basa toda organización, empleándolos para lograr sus objetivos.

**RECURSOS TECNICOS:**

En éste se citan todos los sistemas, procedimientos, programas, instructivos, y políticas que se implantan en una organización para alcanzar sus objetivos.

**RECURSOS HUMANOS:**

Comprenden el funcionamiento de toda organización ya que no sólo es el esfuerzo o la actividad humana lo que queda comprendido bajo este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad, así como los conocimientos, experiencias, habilidades, actitudes, etc.

Así pues, habiendo hecho mención de los demás recursos con que cuenta la organización, definiremos el concepto de lo que es la Administración de Recursos Humanos.

"Es la disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello con una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado". (1)

(1)ARIAS Galicia F. ADMON. DE RECURSOS HUMANOS. EDIT. TRILLAS. PAG 23

También es: "El proceso administrativo aplicado al crecimiento y conservación, al esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc; de los miembros de la organización y el país en general". (1)

## 1.2- CONCEPTOS Y GENERALIDADES

Algunos estudiosos de la psicología definen la motivación de la siguiente manera:

Peter T. Young manifestó el tema en su libro MOTIVACION AND EMOTION(1961) la siguiente definición:

"El concepto motivación es sumamente amplio, tan amplio, de hecho, que los psicólogos han intentado reducirlo... (seleccionando) este o aquel aspecto de los complejos aspectos de la determinación. Los dos aspectos más importantes son el energético... y el de regulación y dirección".

Podría definirse de modo general, el estudio de la motivación como una búsqueda de los determinantes (todos los determinantes de la actividad humana y animal). Es el proceso para despertar y mantener la acción así como mantenerla en progreso.

Gardner Murphy(1947) consideró que la motivación es el nombre general que se da a los actos de un organismo que estén, en parte, determinados por su propia naturaleza o por su estructura interna.

(1)ARIAS GALICIA F.ADNON DE REURSOS HUMANOS. EDIT. TRILLAS.PAG 27.

Maier define el termino motivación como "la caracterización del proceso que determina la expresión de la conducta e influye en su futura expresión por medio de consecuencias que la propia conducta ocasiona".

**MOTIVACION:** Podríamos determinarla como el conjunto de factores y determinantes que llevan al individuo a realizar un acto, ya sea positivo o negativo, o bien a modificar su conducta y dirigirla hacia un determinado camino.

Podríamos seguir analizando teorías y definiciones de motivación por mucho tiempo, pero es mejor enfocarnos a una definición desarrollada en base al tema, que es la importancia que tiene la motivación en los Recursos Humanos de una empresa, y hasta dónde se puede llegar si se aplica correctamente.

De acuerdo a mi forma de entender el concepto, la motivación es un proceso o un conjunto de elementos y/o factores ya sean iniciados por una persona, o naturales, así como acciones y factores positivos, que llevan a esta persona a determinar la realización de una o varias acciones para cumplir con, o satisfacer un determinado sentimiento o necesidad despertado por estas acciones ya mencionadas, y sucesivamente a mantener una conducta determinada que lo lleve a un fin o beneficio; obviamente se puede dar el caso contrario en que una persona pueda enfocar su conducta y comportamiento a fines negativos influenciado por acciones y/o factores negativos.

En el caso de una organización, la motivación, propiciada por determinadas personas conscientes del concepto teórico y aplicado a la práctica, fácilmente podrían lograr, dirigir y controlar el comportamiento y conducta de todos y cada uno de sus empleados y así obtener al máximo el logro de sus objetivos con un menor esfuerzo.

Obviamente es relevante mencionar que en las organizaciones, e inclusive en los sistemas sociales, que se desarrollan para lograr ciertos objetivos, se utilizan técnicas de motivación grupal originando así un ambiente de cooperación entre los diversos miembros de rasgos de personalidad similares y congruentes, obteniendo así el logro de objetivos y beneficios comunes.

Es por lo anterior mencionado, que es muy importante hablar de la personalidad, pero no vayamos a los libros ni a los psicólogos, entendamos con palabras sencillas lo que es la personalidad; podría ser algo así como los rasgos y temperamento con los que un individuo nace, y a través de sus experiencias se va modificando y puliendo hasta llegar a una determinada etapa final o de madurez, en la que se manifiesta plenamente cómo es la personalidad de un ser humano. Es entonces cuando se puede determinar esa personalidad plenamente y conocer la conducta de cualquier individuo en especial, el cómo es, o cómo no es la persona; qué es lo que hace, y qué es lo que no hace; lo que dice y lo que no dice, lo que piensa o lo que no piensa; lo que siente o lo que no siente.

Es en este momento cuando se puede tener un trato pleno con esa persona, conocerla y analizarla y así determinar sus rasgos, su carácter, su conducta, etc.

Una vez que se recluta a una persona, o bien ya cuando la persona forma parte de la organización, es básico y necesario como administrador de recursos humanos o como jefe, conocer las necesidades e inquietudes de ésta (refiriéndome a los trabajadores), es un punto muy importante para lograr que un individuo comience a sentirse persona, es en ese momento cuando se logra dar el primer paso para poder conocer más ampliamente la personalidad de ese individuo. Es en ese momento cuando se inicia de lo que se podría llamar motivación en la persona, cuando la persona se siente escuchada y comprendida por alguien más, en este caso por una autoridad o alguien de una posición más alta.

A lo que quiero llegar, es, cuándo se puede determinar por qué medios o acciones se puede lograr un proceso de motivación para que una persona realice acciones que tal vez no hubiera intentado, o ni siquiera pensado llevar a cabo, es cuando de cierta manera se puede llegar a manejar a la persona.

Tal vez surja la pregunta de ¿por qué manejar a las personas? pero es evidente que el administrador de un negocio o empresa, tiene como finalidad primordial el coordinar todos los recursos disponibles de la misma, para así lograr objetivos y obtener

resultados, y por lo tanto es lógicamente necesario coordinar y controlar al personal de alguna manera manejándolo, y haciéndolo responder mediante diferentes factores como lo es la motivación entre otros.

Siento que la personalidad es como el tronco de un árbol, que aunque es muy duro y tiene raíces profundas, existen algunos medios y factores que pueden ayudar a moldearla o a realizar pequeños o grandes cambios en ella.

### 1.3- DESARROLLO DE RELACIONES DE PERSONA A PERSONA

La importancia de una relación personal es básica en cada una de las personas que componen los departamentos de una empresa. Pregunta; ¿que es lo que la mayoría de nosotros queremos de la vida?: Tal vez sean muchas cosas, pero las principales para muchas personas son salud, comida, descanso, comodidad, bienestar etc., pero lo principal (tal vez inconscientemente), una sensación de importancia. Esta sensación de importancia se basa únicamente en el simple hecho de sentirse requerido por las demás personas, el hecho de que una persona sienta que es necesaria su presencia ya sea para la realización de determinadas actividades o simplemente porque otras quieren contar con esa presencia que para ellos es agradable y a la vez motivador, hasta para una persona introvertida. La mayoría de las personas afirman que es muy importante tener esa sensación de importancia ya que da la razón de su existencia, una

chispa por vivir , y por tener más logros y éxitos en la difícil carrera de la vida. Es tan importante esta sensación de importancia como lo son las necesidades básicas y fisiológicas que plantea el Sr. Maslow en su pirámide de las necesidades primordiales del ser humano. Este deseo de sensación de importancia es lo que el Sr. Freud llamó "el deseo de ser grandes", o lo que otros estudiosos como el Sr. William James llamaron "el deseo profundo de la naturaleza humana, que es el deseo de ser apreciados, de ser importantes para otras personas". La persona que satisfaga este anhelo, mantendrá a las demás personas en la palma de su mano. Este privilegio, si es que así se puede catalogar lo llevará a buscar éxitos, logros, más y mayores metas, para siempre permanecer siendo esa persona deseada y así seguir experimentando esa sensación de importancia.

Muchas personas o líderes, conocen el secreto de mantener encendida esa llama del deseo por obtener logros tanto para ellos como para sus subordinados y así constantemente no dejan de atender a esa llama. Todos necesitamos siempre un puerto en donde anclar, un confidente, alguien que escuche, y que mejor que sea una persona que sabemos exitosa, que ha tenido logros, tiene experiencias, nos puede dar un buen consejo. Esto le ayudará a cualquier persona a sentir cierta seguridad y a querer reaccionar y actuar ante situaciones difíciles. Estas son las características que debe y que sabe tener un líder, y con las que mueve inclusive a las personas mas introvertidas para realizarse en su vida profesional y social.



Toda persona de éxito es en primer lugar, un motivador, debido a que es un líder, siendo que el liderazgo es algo indefinible que hace a las demás personas querer seguirle y percibirlo como alguien agradable, demostrando un espíritu que inspira lealtad, determinación y orgullo.

Hay quiénes dicen que estas palabras están fuera de moda actualmente, pero eso no es cierto, o la misma esencia de la motivación no existiría. La verdad es que la motivación reside dentro de cada uno de nosotros y revive cuando surgen líderes competentes y objetivos laudables.

Estos líderes son los que se deben orientar y adiestrar para poder llevar a cabo una eficiente administración de Recursos Humanos, obviamente utilizando diversas técnicas y programas como son los de motivación, y basándose en la historia que a través del tiempo se han ido desarrollando y mejorándose día tras día para el bienestar de las organizaciones y las personas.

La administración de Recursos Humanos tiene un gran historial, comenzando desde las pequeñas organizaciones que se formaron con el surgimiento de los primeros hombres en la tierra, para así lograr su supervivencia. A partir de ese momento ya se puede hablar de motivación grupal entre otras cosas. Por motivación grupal me refiero a los diferentes tipos de motivación que se pueden dar dentro de un grupo, como ejemplo podemos citar la motivación que

dan los líderes de un grupo a sus subordinados, o en su caso las personas de mayores logros o éxito cuando las cosas no están saliendo realmente bien a otros, o por otro lado presionarlos para que realicen un mayor esfuerzo.

## **2. ANTECEDENTES HISTORICOS DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS**

A pesar de que la administración de personal ha sido reconocida por cerca de medio siglo, sus raíces penetran profundamente en el pasado. Se ha mencionado que siempre han existido grupos de personas organizadas para lograr objetivos comunes y motivados por causas que tal vez ninguno de nosotros imaginaría en ese momento.

### **2.1 GENERALIDADES DE LA EVOLUCION DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.**

Comenzaremos el análisis remontándonos a principios de la edad media, en base a que fue en donde ya existían relaciones de trabajo más complejas y de manera libre, así como los diversos factores que dan vida a una empresa. En sí las relaciones de trabajo, desde las más simples comenzaron en la prehistoria con el hombre de las cavernas cuando para efectuar las cacerías y sus cultivos ya existía algún tipo de organización en el trabajo.

Algunos de los primeros desarrollos se presentaron durante el período de la edad media ya que fue durante esa época cuando que surgieron las relaciones de libre empleo, en las cuales se basan las relaciones contemporáneas de personal.

Los artesanos especializados se unieron y formaron gremios, los

cuales establecieron reglamentos con relación a sus oficios respectivamente.

Dichos gremios fueron los precursores de las asociaciones patronales de la actualidad y ayudaron a establecer las normas de artesanía y la fundación del entrenamiento de aprendices, que actualmente requieren los individuos que desean ingresar a un oficio. Las oportunidades que se les presentaban a los jornaleros estaban limitadas para formar sus propios talleres y como resultado, muchos de ellos continuaron trabajando como ayudantes para otros maestros artesanos. Y así se da la aparición de más y más gremios cada vez, y más adelante inician las asociaciones de compañeros que fueron evolucionando hasta llegar a los sindicatos de hoy en día.

Con la Revolución Industrial se motivó y estimuló el crecimiento de fábricas, como resultado de la disponibilidad de capital del trabajo libre, del equipo movido por la energía, en este momento la máquina comienza a desplazar al hombre. Las técnicas de producción mejoradas así como el crecimiento de la demanda de artículos fabricados, por un lado motivaba a los dueños de las empresas a seguir creciendo y aumentando la producción, aunque por otro lado los obreros se sentían desplazados, ya que muchos eran despedidos por lo que este proceso trajo consigo beneficios y perjuicios.

Como consecuencia de la Revolución Industrial, el número de

organizaciones y la magnitud de las mismas experimentaron un gran crecimiento que se tradujo en una mayor complejidad de su manejo. Originó problemas con su sistema de especialización del trabajo así como la planeación y administración de recursos humanos ya sea en el aspecto laboral como en el aspecto psicosocial, es decir, tenía que existir un equilibrio entre las cargas de trabajo y las formas de manejar a los empleados para cumplir con el mismo.

Por tal motivo fueron varios los investigadores que se preocuparon por estudiar estos aspectos y dieron como resultado varias teorías que resultaron de las diferentes escuelas del pensamiento administrativo como son por ejemplo; La escuela del comportamiento humano que hablaba de que "la acción administrativa se basa en la conducta del ser o los seres humanos, que todo lo que se logra, la forma en que se logra y porqué se logra es visto en relación a su impacto e influencia sobre la gente que según se cree, constituye la entidad realmente importante de la administración"(1), o la escuela del sistema social o la escuela de administración de sistemas entre otras, que en la actualidad nos sirven para tomar como modelo o base y así, poder desarrollar nuevos métodos y alternativas para lograr una eficiente administración de todos los recursos.

A continuación se expone un panorama general de algunos de estos estudios que dieron pie a éstas teorías sin dejar de mencionar que hasta la fecha son aplicadas en el área, y así utilizadas como referencia para realizar algunas investigaciones y estudios.

(1) Principios de Admon. George Terry, pag 13

Frederick Taylor(CIENTIFISMO), Elton Mayo(HUMANORELACIONISMO), Henry Fayol(ADMON. POSITIVA), y otros como son; Douglas Mc.Gregor, Chrys Argyris y otros más.

Mencionar el origen de la Administración de personal, es como mencionar a la Administración Científica. La Administración Científica surge con las aportaciones de Frederick Taylor, que suele ser citado como el padre de la Administración Científica.

Frederick Taylor estaba convencido de que el trabajo podía ser analizado y estudiado sistemáticamente utilizando el mismo método científico seguido por los investigadores del laboratorio. Confió en el estudio de tiempos como base para establecer los métodos y estándares para ejecutar un trabajo, para entrenar y supervisar a los empleados en el uso de los métodos apropiados y para evaluar su trabajo. Su objetivo principal era la eficiencia de la producción, ya que no solo quería reducir costos y aumentar las utilidades, sino también lograr una mayor remuneración del trabajador mediante su productividad. Realizó varios estudios y propuso un modelo de organización denominado "Funcional", que trajo consigo la aparición de especialistas en las diferentes áreas de una empresa, tanto en finanzas, producción, y mercados, como en otras más.

Por otro lado, se estudiaba la conducta del ser o seres humanos y se contemplaban las diferentes formas de motivar al personal ya que en aquel entonces, se comenzaba a afirmar que los recursos humanos eran un elemento primordial para la realización de

cualquier actividad; lo que se realice, el cómo se realice, y el porqué de cada actividad es contemplado en relación al impacto e influencias sobre las personas, que según afirman los estudiosos constituyen la entidad realmente importante de la administración.

Este modelo está basado en el principio de la división del trabajo bajo el cual se buscaba agrupar actividades de la misma naturaleza con la coordinación de un especialista.

En el campo de la administración de personal Taylor ayudó a la gerencia a reconocer el hecho de que los empleados son muy diferentes en sus habilidades y que muchos de ellos debido a esto, no se encuentran asignados en el trabajo apropiado, y les falta entrenamiento, por lo que no tienen la oportunidad de ejercer al máximo sus habilidades, con repercusión para ellos mismos y para la organización.

Taylor se dió cuenta de que la empresa perdía considerablemente si con anterioridad no se seleccionaba a quiénes fueran a desarrollar la tareas, ya que el sistema que se empleaba era el siguiente:

El interesado llegaba al sitio de trabajo y localizaba al capataz, quien realizaba la selección sin técnica alguna. Fue el mismo capataz quien propuso que el reclutamiento quedara centralizado para obtener así mejores resultados y de ésta manera surgieron las llamadas "oficinas de selección". Y gracias a la

influencia con que contaba Taylor y a las recomendaciones que hizo hacia la especialidad funcional, se estimuló la idea de desarrollar un área dedicada exclusivamente a la administración de Recursos Humanos.

Taylor y Henry Fayol, cada quién por su lado realizaron estudios que fueron la base para la administración de empresas a través de la coordinación y dirección y, por consiguiente, el mejor empleo de los recursos humanos que intervienen dentro de toda organización.

Douglas Mc. Gregor, así como otros estudiosos de la administración han tenido la mayor influencia sobre las actividades gerenciales, que es en donde deben apoyarse los programas motivacionales de personal.

Douglas Mc. Gregor fue el primero que se preocupó por estudiar el comportamiento de la naturaleza humana, proponiendo las Teorías "X" y "Y". La Teoría "X" habla de que las personas no trabajan por gusto propio, que son flojas y que necesitan supervisión constante para desarrollar sus actividades. La Teoría "Y" habla de que las personas trabajan por iniciativa propia y no requieren de supervisión para desarrollar sus actividades.

Elton Mayo realizó estudios en una de las principales fábricas de la Western Electric Co., en donde se realizaron trabajos con el objeto de determinar la relación existente entre los factores



físicos del ambiente laboral y la productividad de los trabajadores, sin dejar de tomar en cuenta factores como son el descubrimiento de grupos informales, que favorecen en gran parte a la motivación así como el desempeño y siendo base principal de cualquier organización, ya que el empleado una vez que se siente adaptado y se siente bien en su lugar de trabajo, por consiguiente aumenta su rendimiento.

Si nos basamos en los estudios que realizaron todos estos maestros de la administración, para desarrollar un modelo de administración de Recursos Humanos, pero aplicando las técnicas y factores motivacionales, se logrará un máximo y eficiente cumplimiento de los objetivos ya que se tiene así al personal contento y en la mejor disposición del cumplimiento de las tareas aprovechando al máximo los recursos disponibles para desarrollar las mismas.

Dada la importancia que se le iba dando al recurso humano (aunque desgraciadamente no como ser humano), este permitió el desarrollo de esta función, en donde a principios del siglo, en el año de 1912, ya se tenía conocimiento de la administración de personal, apareciendo los primeros departamentos de Recursos Humanos en las empresas estadounidenses.

Las funciones de personal en el año de 1912, solo se reducían a contratar, y tomar tiempos y despedir, y éstas las desarrollaban los jefes de línea directamente. Con el transcurso del tiempo ésas

funciones aumentaron al llevarse registros y elaborar nóminas, y es así como se pensó en que fuera una sola persona la que realizara esta tarea. Ya para el año de 1919 en numerosas de universidades se impartían cursos de personal creándose departamentos específicos para coordinar las actividades de la administración del personal, y de igual manera auxiliar a los jefes de línea. Los departamentos de personal surgieron por la improvisación en las diferentes áreas de la empresa que ya no resultaban suficientes.

## 2.2 EVOLUCION DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS EN MEXICO

En el caso de México, la Administración de Recursos Humanos surgió aproximadamente durante el movimiento revolucionario de 1910, que buscaba una serie de reivindicaciones y objetivos que en un gran número de casos correspondía a aspectos relativos a la administración de personal. Así vemos, que en los movimientos anteriores a la Revolución Mexicana se exigía un sistema de salarios justos, una reducción en las horas de trabajo, libertad sindical, eliminación de tiendas de raya y en general, un trato más humano en el trabajo.

Atendiendo a estas demandas, los congresistas de 1917 incluyeron dentro de la nueva constitución el artículo 123, que posteriormente daría origen a la médula reglamentaria "La Ley Federal del Trabajo". Estos ordenamientos legales y posteriormente otros, contienen una serie de disposiciones cuyo cumplimiento hace necesaria la utilización de modernas técnicas de administración y eliminación de improvisaciones.

En nuestro país, la llegada de libros extranjeros en los que se hablaba de este nuevo concepto, hizo que surgiera la inquietud por el mismo. Percibiéndose que al igual que en otras partes esta función no consistía sólo en la elaboración de nóminas y pagos al Seguro Social, sino que día a día se hacía más compleja, ya que no

*bastaba con el jefe de personal, y el encargado de nóminas.*

*Al igual que en otros campos de acción, en el área de Administración de Recursos Humanos no se han tenido que recorrer todos y cada uno de los pasos dados en otros países. Nuestro desarrollo industrial se ha caracterizado por su alto índice de crecimiento y por la velocidad del mismo, ya que se han aprovechado favorablemente las experiencias externas mediante un proceso de adecuación.*

*El rápido desarrollo de algunas organizaciones mexicanas les hizo encontrarse repentinamente con que su estructura no correspondía a sus necesidades y fue entonces cuando se hizo preciso la creación de nuevos departamentos que atendieran funciones especializadas integrando a expertos al frente a ellas. En producción era necesario controlar la calidad; la comercialización requería técnicas como la investigación de mercados; la contabilidad ya no sólo era para pagar impuestos, y el área de Recursos Humanos necesitaba de especialistas que evitaran fracasos en la contratación de nuevos elementos, al tratar con el sindicato, etc.*

*Se considera que esa etapa se dió en los últimos años cuando la observación de la ley se intensificó notablemente.*

*Por otra parte, la creación de nuevas organizaciones es un*

fenómeno que se presenta cotidianamente, encontrándose que muchas de estas instituciones desde su fundación reconocen la necesidad de la función de Recursos Humanos, ya que el destino de las organizaciones así como el de la nación, depende de los Recursos Humanos con que éstas cuenten y que delinearán su propio futuro.

Hay que tomar en cuenta que tanto la gerencia de cada departamento, como el departamento de Recursos Humanos de una empresa, tiene que disponer un programa de motivación para que su personal, una vez motivado, logre un máximo desarrollo en las actividades.

### **2.3- CARACTERISTICAS, OBJETIVOS, POLITICAS Y FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.**

#### **Características de la Administración de Recursos Humanos:**

a) No pueden ser propiedad de la organización, a diferencia de los otros recursos.

Son parte del patrimonio personal todas las cualidades, habilidades, conocimientos, experiencias, aptitudes, etc., por lo cual la organización no puede disponer de ello, sino mediante una disposición voluntaria de la persona.

"A nadie podrá impedirle que se dedique a la profesión, industria, comercio o trabajo, que mejor le acomode siendo lícito.

De ninguna manera podrá ser obligado a prestar trabajos personales sin su consentimiento mediante una justa retribución, solamente en los casos en que se imponga una pena por autoridad judicial, deberá realizar el trabajo que se le asigne". (artículo 5º constitucional)

b) Las actividades de las personas en la organización son (como se mencionó anteriormente voluntarias).

Cuando los objetivos de la organización concuerden con los objetivos personales, "el individuo pondrá a su disposición las cualidades que posee y su máximo esfuerzo". De ningún modo la organización podrá contar con el mejor esfuerzo de sus miembros por el hecho de existir un contrato de trabajo"; pese a que esto lo exige la Ley Federal del Trabajo en sus artículos 134 IV y 27.

c) Las experiencias, habilidades, conocimientos que posee un individuo son intangibles.

Esta intangibilidad ha causado varios trastornos, ya que se piensa que los recursos humanos no cuestan nada, invierten el capital que se refleja únicamente en los estados financieros que tradicionalmente se ocupan de los recursos materiales. Sin embargo la situación empieza a cambiar a favor de estos recursos humanos que son los que más atención y dedicación han recibido en los últimos años ya que los economistas hablan del capital humano como un elemento primordial en el desarrollo de la empresa.

Estos recursos se manifiestan únicamente a través del comportamiento de las personas en la organización, puesto que los miembros de ella prestan un servicio a cambio de una remuneración económica y efectiva.

d) El total de los recursos humanos de un país o de una organización pueden ser incrementados.

Dicho incremento básicamente existe de dos formas. En el primer caso se trata de dar a conocer aquellas habilidades o intereses poco conocidos de la persona, valiéndonos de Tests Psicológicos y de la orientación profesional. En la segunda situación se trata de proporcionar mayores conocimientos, experiencias, nuevas ideas a través de la educación, la capacitación y el desarrollo.

Los Recursos Humanos también pueden ser disminuidos si no se cuidan, siendo afectados por la mala alimentación, los accidentes y las enfermedades.

#### **OBJETIVOS.**

La planeación de los objetivos de la administración de Recursos Humanos es de gran importancia, como lo es la planeación de los demás recursos con que cuenta una empresa para el logro eficiente de sus metas.

Es muy importante fijar los objetivos o alcances hasta donde se

quiere llegar, logrando de esta manera guiar todos los esfuerzos por el mismo camino y hacia la misma meta.

Entre los objetivos de la Administración de Recursos Humanos, principalmente lo que se busca es:

- Desarrollar y administrar políticas, programas y procedimientos diversos, entre estos los motivacionales, para proveer una estructura administrativa eficiente.

- Contar con empleados motivados y capaces para realizar las funciones.

- Lograr un trato equitativo entre el personal .

- Crear oportunidades de progreso entre los miembros de la organización.

- Que se obtenga satisfacción en el trabajo en que se desempeñe.

- Brindar una adecuada seguridad en el trabajo.

- Otorgar constantemente capacitación a los empleados para que ellos tengan oportunidad de desarrollo dentro de la empresa.

Todos estos aspectos se aplican con la finalidad de crear una eficiente administración de los recursos con que cuenta, previendo que el personal se sienta plenamente motivado y así, que la



organización funcione adecuadamente.

## **POLITICAS.**

Son guías de acción que nos orientan sobre la forma de lograr los objetivos establecidos en la organización, siendo estas flexibles, evitaremos que se conviertan en reglas que dejen de conducirnos hacia la acción, para marcar caminos únicos que resultan contraproducentes cuando se trata de Administración de Recursos Humanos.

Cuando las políticas de una empresa se encuentran bien establecidas, el personal de la empresa tiene seguridad en la misma, siendo un factor más de motivación para el individuo, la seguridad que le brinde la empresa así como la seguridad que él sienta por su empresa.

Uno de los grandes problemas que se presentan frecuentemente en las organizaciones es la falta de establecimiento de políticas y objetivos explícitamente, ya que ambas se basan en suposiciones sobre la naturaleza humana.

Cada organización debe establecer en forma explícita sus políticas y seguirlas, por el bien de la propia organización así como el de sus miembros, por el hecho de que casi siempre llegan a letra muerta, creando problemas en el personal al darse cuenta de que estas políticas no se realizan en la práctica, ocasionando

actitudes negativas y desmoralización.

Es muy frecuente que en las organizaciones no se fijen políticas generales en cuanto a la administración de recursos humanos, dándose lugar a que cada supervisor actúe en forma intuitiva y personal, causando descoordinación, inseguridad y descontento, siendo la autoridad quien debe tomar muy en cuenta este problema y buscar la solución.

#### **FUNCIONES DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS**

De las funciones de personal se derivan beneficios que cada vez son más reconocidos y aceptados.

Los especialistas de personal fueron empleados para ayudar a los gerentes en actividades tales como: entrenamiento, administración de sueldos y salarios, prestaciones adicionales y relaciones laborales, quedando incompletas las funciones que corresponde efectuar al departamento de recursos humanos.

Con el transcurso del tiempo han surgido nuevas funciones que hacen mas completa y eficaz la administración de Recursos Humanos, las cuales mencionaré a continuación realizando una breve descripción de su principal objetivo.

#### **2.4- SUBFUNCIONES DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS**

## **RECLUTAMIENTO**

Consiste en buscar y atraer solicitantes motivados que sean capaces para cubrir toda vacante que se presente en la organización. Siempre que se presente una vacante, hay que tratar de cubrirla de inmediato con personas que estén laborando en la organización de ser posible, es decir, personas que se sientan lo suficientemente motivadas para adquirir mayores responsabilidades ya que en algunos casos significará un ascenso, y si no se tendrá que recurrir a fuentes externas.

## **SELECCION**

Anteriormente la selección de personal estaba basada en el contacto personal que se tenía con el individuo, siendo ya un objetivo analizar las habilidades y capacidades de los solicitantes para decidir sobre bases objetivas.

Actualmente se cuenta con técnicas y programas para conocer el perfil de la persona que se va a seleccionar, aspecto de gran importancia para que el puesto o vacante sea cubierto por la persona adecuada al mismo.

## **INDUCCION**

Hay que dar toda la información necesaria al trabajador para que se identifique con la organización y conozca todos los aspectos

aportando así nuevas ideas para el bienestar de la misma. Aquí destaca que la función de inducción es de gran importancia, ya que una buena inducción es un gran aspecto motivacional para cualquier empleado, dado que desde un principio se sentirá bien con la empresa y sentirá que ésta le brinda seguridad.

#### **CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO (entrenamiento del empleado)**

La empresa debe dar a su personal la suficiente capacitación y adiestramiento con el fin de que las actividades sean realizadas con la mayor precisión, y por otro lado el personal se sienta motivado en base a sus conocimientos para desarrollar su trabajo aprovechando al máximo los recursos con que cuenta.

Constantemente se lleva a cabo el entrenamiento de miembros no administrativos en todas las empresas. Se imparten conocimientos, se enseña a otros a desempeñar el trabajo y se les estimula a pensar y discurrir, como resultado de programas bien formulados, de la práctica o de absorción gradual de conocimientos. La enseñanza en general, mejora a las personas, y en los negocios es una necesidad constante, porque es un medio de aumentar la eficiencia de los trabajadores en su puesto actual y los prepara para ocupar otros mejores.

#### **INTEGRACION, PROMOCION Y TRANSFERENCIA**

Asignar a los trabajadores a los puestos en que mejor desarrollen

sus capacidades, buscando su integridad y aquellos movimientos que le permitan una mejor posición de la organización.

#### **SEGUROS DE GRUPO**

Otro servicio que tiende a estimular y motivar a los trabajadores, es el seguro del grupo, que les brinda protección individual como miembros de un grupo. Por lo general, un empleado se hace acreedor a este beneficio después de pertenecer a la compañía por un tiempo determinado. Con este tipo de seguro, el trabajador queda protegido a un costo muy bajo, puesto que si se asegura individualmente, el costo del seguro sería mucho mayor. La mayoría de las pólizas de grupo son estrictamente de vida, pero es frecuente que se agreguen otros beneficios como la cobertura de gastos médicos, etc.

#### **ADMINISTRACION DE SUELDOS Y SALARIOS JUSTOS**

Lograr que todos los miembros de la organización estén justa y equitativamente compensados mediante los sistemas de remuneración. Este aspecto es definitivamente un factor que motiva a los empleados fuertemente ya que una de las razones básicas o primordiales de encontrarse en un empleo, es la necesidad económica o monetaria; es de saberse que en la mayoría de los casos un empleado bien pagado es un empleado bien motivado, y propiamente un recurso no sustituible. No todos los empleados bien pagados son empleados motivados, ya que para que exista plena motivación en todo el

personal, se deben reunir una serie de factores que adelante mencionaré en los capítulos siguientes.

Asignar el tabulador a los puestos, siendo justos en la relación a puestos similares en el mercado y posiciones de la organización teniendo así sueldos competitivos para un personal competitivo lo que conllevará a que el personal esté contento y motivado dentro de la organización desempeñándose al máximo de su capacidad.

#### **ASIGNACION DE FUNCIONES**

Asignar oficialmente a cada trabajador un puesto claro y muy preciso, definiendo sus responsabilidades, obligaciones, operaciones y condiciones de trabajo. Con esta función bien aplicada, lograremos que los empleados realicen sus actividades con mayor precisión no olvidando que cuando una persona domina sus actividades plenamente, las realiza con mayor rapidez, inclusive a veces hasta con más gusto, no dejando de contemplar que puede caer en lo rutinario y así desmotivarse afectando de ésta manera el logro de sus objetivos.

#### **CALIFICACION DE MERITOS Y EVALUACION DEL PERSONAL**

Evaluar mediante los medios más adecuados la actuación de cada trabajador en la función que desempeña en la organización. La evaluación de la eficiencia de la administración de personal es difícil; sin embargo, hay que esforzarse por medirla tan

objetivamente como sea posible. Las mediciones pueden hacerse sobre lo que se haya logrado en un período reciente. Datos como el número de quejas, retardos y ausencias y la rotación de personal pueden dar la pauta.

### **INCENTIVOS Y PREMIOS**

Prever incentivos monetarios y no monetarios adicionales a los sueldos básicos logra motivar la iniciativa individual y el mejor logro de los objetivos en cada uno de los empleados. Más adelante, en el capítulo 4º profundizaré en el tema de la gran importancia que implica el tener dentro de la organización un programa de incentivos y premios, ya que es uno de los principales factores de motivación para un empleado.

### **CONTROL DE ASISTENCIAS**

Tal vez esta función no sea un factor de motivación para los empleados, pero es un control que se debe aplicar con la finalidad de evitar reclamaciones de cualquier tipo por los días que el trabajador laboró o dejó de laborar en la quincena o en el período establecido, por lo tanto se deben establecer sistemas eficientes que permitan su control con horarios de trabajo y períodos con o sin percepción de sueldos justos para ambas partes.

### **SERVICIO AL PERSONAL**

Satisfacer las necesidades de los trabajadores que laboren en la organización y ayudarlos en los problemas que surjan en cuestión de obtener bienestar y seguridad, brinda al personal el sentirse apoyado por la organización, no solamente que ellos trabajan sin importar o sin recibir nada mas a cambio que su salario o sueldo.

En base a estas funciones de la Administración de Recursos Humanos, así como los diversos programas de motivación para los empleados resalta la importancia de una precisa planeación de los programas de asignación, control, y motivación de los Recursos Humanos para un mejor logro de los objetivos. Creo que es importante asentar una definición de la planeación de los Recursos Humanos, únicamente como recordatorio de esta misma.

#### **PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS**

Realizar estudios orientados a la proyección de la estructura de la organización en un futuro, incluyendo tanto los análisis de puestos como los estudios de las posibilidades de desarrollo de los trabajadores para ocupar éstas a fin de poder determinar programas de desarrollo y capacitación, llegando el caso de tener que reclutar y seleccionar al personal para así cubrir los puestos planeados estratégicamente para lograr de ésta manera los objetivos y resultados óptimos.



### 3. RESPONSABILIDAD DE LA GERENCIA.

La formación de personal es la asignación más antigua y más común para los departamentos de personal. La determinación y predicción, colocación y orientación se encuentran aún entre las responsabilidades principales en los departamentos de relaciones industriales modernas.

La política sobre formación de personal debe ser coherente con el complejo de políticas generales sobre recursos humanos. La práctica moderna ha requerido mayor atención a la política general y el desarrollo de políticas apropiadas de formación de personal. La política de formación de personal debe considerar la creciente tendencia a emplear para carreras a futuro en aspecto laboral y no simplemente para puestos.

El proceso de formación de personal se inicia con la toma de decisiones sobre las necesidades del puesto. Para este propósito, en la práctica se utiliza el análisis de puestos, procedimiento que tiene como meta principal la determinación de los requerimientos cuantitativos que pueden ser comparados con las calificaciones personales medidas. A partir del análisis de puestos se preparan descripciones de puestos y especificaciones del mismo que enfocan su atención hacia los requerimientos personales para dicho puesto. Las especificaciones cualitativas para el puesto como son personalidad, grado de motivación, deseo de superación etc., pueden ser suplementadas por medio de estudios de tiempos y movimientos que

permitan tomar decisiones sobre los complementos necesarios de divisiones y unidades.

Otra de las responsabilidades básicas de la Gerencia de una empresa, es establecer un programa de seguridad e higiene, ya que hay que estar al tanto de la seguridad corporal del personal, sobre todo en relación a la salud de los empleados, así como de las medidas que se pueden tomar para mantener ésta en perfecto estado así como eliminar los riesgos en el trabajo, enseñar al personal a ser precavido, vigilar estrechamente para evitar actos peligrosos, y acostumbrar a todos a tener presente la "seguridad ante todo" son los esfuerzos más comunes para fomentar la seguridad. Y para proteger la salud del personal. Generalmente las compañías sostienen médicos y enfermeras en enfermerías bien equipadas donde se imparten servicios médicos y hospitalarios, se hacen exámenes físicos y se dan consultas a todo el personal de la empresa sobre problemas de esta índole.

Por otro lado las actividades y programas recreativos son de gran utilidad en la mayoría de las empresas. Las patrocina la empresa pero dejando al personal que tome la decisión sobre las actividades para que no se convierta la empresa en dictadora del programa. Se realizan bailes, partidos de futbol, torneos de boliche y otros paseos, como ejemplo de las actividades recreativas. En cualquier caso, la actividad debe ser de interés verdadero para un buen grupo de personal que realmente quiera el programa y que participe y lo apoye voluntariamente, creándose un ambiente de armonía y motivación

entre los empleados de la empresa.

Este es un aspecto que a los empleados les da una gran seguridad, sintiéndose protegidos por su empresa, lo que los motiva en realidad y los compromete de cierta manera a invertir su máximo esfuerzo en el logro de sus objetivos, por otro lado los lleva a tratar de ser mejores y así mantener esa posición todo el tiempo ya que sienten una gran sensación de ser y querer seguir siendo los mejores y así dar todo su rendimiento para el funcionamiento de la organización.

#### **OBSERVACIONES PERSONALES**

Actualmente yo soy Gerente Administrativo en la empresa ASSURED POWER INTERNACIONAL, yo le acredito el poco o mucho éxito que he tenido a los directores de la empresa: "Mis directores creen en mí y me animan mucho".

El papel primordial de una gerencia o una dirección, aparte de sus muchas otras actividades como lo son, la planeación, organización, dirección y el control, es el de motivar a los empleados para que den lo mejor de sí mismos. Un aspecto muy importante que recae de lleno en una gerencia o una dirección, es: QUE DEBE CREER EN SU PERSONAL Y DEBE DARLE ANIMOS. Sin esta actitud la gerencia no podrá eficientemente diseñar o implantar políticas y programas motivacionales que estimulen al personal a dar lo mejor de sí. Un empleado tiene una labor que hacer por su empresa. Del mismo modo, la empresa o en este caso la gerencia tiene una labor que

hacer por el empleado: motivarle.

El Sr. Mitch Timmons, un alto directivo de la empresa en la que estoy realizando éste estudio me comentó en una plática que tuve con él: "La aplicación efectiva, de éxito y creadora de los principales factores de motivación es una prueba de un liderazgo o dirección efectivo, de éxito y creador"

### **3.1 RECONOCIMIENTO: LA CLAVE PARA UN RENDIMIENTO SUPERIOR**

La mesa del comedor de la casa del Sr. Phil Haydon, Director de zona de la empresa, estaba formalmente arreglada y con botellas de champaña en el centro esperando el brindis de fin de año de la compañía, Era una noche de felicidad, la primera vez que yo asistía a un brindis así.

Este se lleva a cabo desde hace cuatro años que la compañía inició sus operaciones en México. Una vez que todos los empleados de la compañía estábamos reunidos, el Director de la empresa comenzó por realizar un brindis por otro año más de actividades exitosas, pero con mayor honor enfatizó a las personas que han logrado que la compañía funcione con éxito, aquellas que en verdad se sienten comprometidas con ellas mismas y con la compañía, y que desean ser y sentirse cada vez mejor, a aquellas que en verdad agradecía tenerlas en la organización y por quien en realidad se ofrece este brindis de fin de año, a continuación comenzó a

mencionar algunos nombres en específico felicitándolos. Mientras lo hacía, todos los empleados se volteaban a ver esperando ser nombrados para sentir ese orgullo, ese sentimiento especial, que los distingue en verdad, que a la vez los conlleva a ser mejores el próximo año.

La estrategia que noté, es el programa de reconocimiento personal como base y elemento más permanente de la motivación. La política que tienen es en sí una forma de reconocimiento. Es muy importante hacer notar que este tipo de políticas que tiene la compañía son las que hacen sentirse motivado a un empleado, y lo inducen a esforzarse durante el año para ser reconocido en la cena del próximo fin de año.

Se distingue y diferencia entre motivación y aliciente. Aliciente sugiere recompensa, gratificación material, que por lo general pasa al olvido poco después de haberse recibido; El efecto del aliciente monetario, una simple bonificación o aumento de salario, -pregunta- ¿será suficiente? definitivamente sí es bueno, alienta y estimula a un esfuerzo extraordinario en el personal que lo ha obtenido, pero también tiene algunos contras, como por ejemplo y tal vez el principal: Desalienta a los empleados menos competitivos, con esto podemos ver que los alicientes ofrecen solamente un impacto motivacional limitado. El maestro George Terry plantea de que la compensación como motivador es una oportunidad a largo plazo; no es un problema a corto plazo. Considera de que manejada con propiedad, la compensación puede servir como medio de obtener un valor positivo

del sueldo en dinero. Que el asunto es atraer, retener y motivar a los miembros administrativos o no administrativos. El maestro habla de tres condiciones para que la compensación pueda servir como motivador.

La primera, que la persona debe tener el deseo, el conocimiento y la aptitud requeridos para aumentar el calibre de su trabajo y aportaciones, ya sea en cantidad o en calidad. Si ya está operando a su máximo o muy cerca de él, la compensación adicional o la oportunidad para obtenerla dará como resultado poca diferencia en su producción.

La segunda es el objetivo u objetivos establecidos por la gerencia o divisiones más altas y que deberán de tener valor y significado para los empleados que cualesquiera otros objetivos de la compañía, la persona debe pensar y actuar con entusiasmo en la misma forma respecto a la compensación elevada. Por ejemplo, si coloca su prestigio por arriba de una elevada compensación, puede sufrir un gran desengaño si se le da más dinero pero se le niegan privilegios y un título importante.

Tercera, el empleado debe estar completamente convencido de que la aplicación de su energía aptitud y conocimientos al objetivo conducirá a un razonable cumplimiento del mismo. Sin duda de que un desempeño mejorado será recompensado con una compensación mayor, no sigue en absoluto ese camino. En otras palabras, "la confianza que el empleado otorgue al comportamiento sugerido para lograr el

objetivo de la compañía, determina si se esfuerza por alcanzar dicho objetivo".

En cambio, a mi juicio y tomando como referencia la segunda condición del maestro George Terry, el reconocimiento personal es permanente. Crea dentro de cada uno de nosotros una reacción que encaja con las palabras motivo y motivación, estímulo interno que inspira acción. Es una respuesta al anhelo humano que llevamos dentro de cada uno de nosotros de que se nos note, se nos aprecie, y de sobresalir.

### **3.2 EL RECONOCIMIENTO PRODUCE OTROS RESULTADOS**

El reconocimiento significa mucho más que una apelación a nuestro ego. Para el individuo que planea dedicarse a una determinada actividad para su promoción. En muchas empresas en donde existe un programa consciente de motivación, gran número de empleados contemplan el éxito en sus diferentes actividades y desarrollo de objetivos como un trampolín desde donde saltar a los puestos de alta gerencia.

A este concepto se le puede llamar movilidad hacia arriba. Existen casos en que el potencial de reconocimiento y promoción ha lanzado a miembros de organizaciones altamente calificados y/o ambiciosos a los altos puestos o a niveles de mayor beneficio para estos mismos.

La práctica muestra claramente que todos los humanos anhelan el reconocimiento. Muchos de nosotros buscamos mayor esfuerzo y rendimiento para que nos sea reconocido.

En base a esta información, que nos lleva a medir el rendimiento y la motivación de alguna manera, se agrega otra teoría; El personal motivado, que se esfuerza y tiene logros, y a su vez es reconocido, se ve a sí mismo como punto clave de la organización, debido a que este tipo de personal siente o piensa que las cosas no se realizan o nada sucede "hasta que ellos no están o hasta que ellos no lo hacen". Con esto no quiero determinar que las cosas no se realizan hasta que no llegue el mejor empleado de una empresa, me refiero únicamente al sentimiento de superioridad que hace a una persona siempre querer ser mejor en todo y así realizar todas sus actividades con el mayor esfuerzo.

La mejor fábrica, con el mejor equipo, los mejores productos, los mejores servicios, etc., no se lograrán ni existen hasta que la organización y todos sus miembros sean uno solo, y con un fin objetivo y específico. Con esto quiero decir que un empleado se tiene que sentir comprometido con su empresa para así formar un equipo con ella y con los demás individuos que la integran, pero para esto tiene que existir un motivo o un algo que impulse a la persona a realizar determinadas acciones, y a comprometerse con la empresa.



### 3.3 PERSONAS CLAVE Y LO QUE HACEN PARA MOTIVAR A LOS EMPLEADOS.

Se sabe que cualquier departamento de una empresa, así como sus empleados son determinadamente importantes para el éxito de la misma. Pero es mas importante y en realidad lo sabe "El gerente de este departamento", este señor es la clave para una motivación continua del equipo de ventas. Es el contacto más próximo, el líder, y el maestro de todos los demás, la persona que mejor conoce tanto a sus subordinados y todos los factores que rodean como son producto, competencia, ambiente, etc.

Tanto si trabaja en lugares despoblados o densamente poblados, el vendedor conoce la soledad, que se supone es un enemigo desmotivador, debido a que la vida en la calle puede ser deprimente. Viajes largos y solitarios, noches en hoteluchos de pequeños pueblos, tiempos para pensar y dudar que puede lograr sus objetivos. En las grandes ciudades los tiempos son más cortos, los contactos más numerosos, pero también más impersonales, él es simplemente uno más. En cualquiera de los casos el aislamiento es opresivo para un vendedor y para cualquier otra persona. Un gerente debe comprender este aspecto, y más importante, comprender o estar consciente de que ha vivido estas experiencias. Es necesario saber que cualquier persona necesita apartarse de ese sentimiento de verse solo, también es necesario saber del valor motivacional que tienen esas pequeñas reuniones en donde se miden y evalúan resultados y logros de objetivos y desempeño, así como de una nota personal o carta de

reconocimiento al esfuerzo de vez en cuando. El asegurar a cada uno de los miembros del departamento que su labor es efectiva y los apoya, que la alta gerencia tiene conocimiento de sus actividades y desempeño, es un factor motivacional impresionadamente de calidad.

### **3.4 MOTIVACION A TRAVES DE LA COMUNICACION**

La preocupación por la moral, entusiasmo y efectividad de los subordinados en cualquier empresa no se originó en estos últimos años problemáticos. Aunque en muchas empresas no se cuenta con un sistema de comunicaciones a largo plazo que mantenga a la gerencia consciente de lo que su personal piensa, de cuales son sus actitudes, y de cómo se sienten acerca de sus puestos, sus gerentes, sus condiciones de trabajo, etc.

En resumen, tomando en cuenta este proceso de información de factores que centran el pulso motivacional de cualquier empleado de empresa y que por medio de éste se pueden obtener datos importantes para determinar el grado motivacional de los mismos, es a lo que se le puede llamar un sistema de motivación a través de la comunicación.

El sistema planteado idóneo de "motivación a través de la comunicación" comienza con el adiestramiento de nuestros niveles gerenciales en todos niveles y áreas para que así cada gerente reconozca y sea consciente de aquellos factores que permiten medir

la verdadera motivación, así como de aquellos que simplemente ofrecen satisfacciones en el puesto. Los factores que ofrecen satisfacciones son aquellas cosas que la empresa provee para incorporar y mantener empleados de alto calibre, como son:

- \* Salario
- \* Otras retribuciones
- \* Seguridad de empleo
- \* Políticas empresariales
- \* Relaciones sociales

Éstas por supuesto, son muy importantes, en base a mi estudio y tomando en cuenta la investigación realizada y soportada en cuestionarios aplicados a diferentes empleados. Y si un empleado no considera que éstas son buenas o mejores que las que podría obtener en otras compañías, probablemente se comenzaría a perder empleados, inclusive el personal más capacitado. De este aspecto hay que estar muy consciente en cuanto a las satisfacciones del puesto que, son muy importantes para el reclutamiento y retención del personal capacitado. Pero también hay que percatarse de que no son los instrumentos más importantes para medir la productividad en un puesto. Se ha encontrado que un aumento o una retribución, solo mejora la productividad a corto plazo.

En la alta gerencia, se sabe que los verdaderos motivadores son factores verdaderamente significantes para ayudar a mejorar la productividad. Los verdaderos motivadores son sensaciones que tiene

el individuo acerca de su trabajo, tales como:

- \* Mi trabajo es valioso, por lo tanto yo soy valioso.
- \* Este es un trabajo exigente, yo lo hago bien.
- \* Soy mas efectivo en este puesto.
- \* Hay buenas probabilidades de que me reconozcan por el trabajo que realizo.

### 3.5 El FACTOR MOTIVADOR MAS FUERTE

Anteriormente hablamos del factor reconocimiento, como un gran motivador, inclusive de los más importantes, con esto no quiero afirmar que los diferentes incentivos como premios de dinero, o regalos o viajes, pierdan validez para aumentar o despertar la motivación de un empleado, pero sí que el reconocimiento como incentivo tal vez tenga un mayor efecto y duración en el ego de una persona.

Entre todos los factores motivacionales de un puesto, el más fuerte tal vez sea la necesidad de ser reconocidos según el rendimiento y habilidad propios. Este reconocimiento toma la forma o se puede comparar con ascensos, dinero u otra retribución material, y de igual importancia, da una determinada distinción entre los compañeros por una labor bien hecha debido a que es una forma de alimentar el ego de las personas, y así mismo una gran satisfacción que motiva a cualquier individuo a ser mejor en sus actividades.

Nosotros sabemos que la oportunidad de ascenso es para muchos empleados una fuerza dinámica. Pero también hay que saber que muchos empleados excelentes no son necesariamente buenos gerentes, una vez que las personas por sus esfuerzos logran subir o ascender a un puesto gerencial, en muchos casos la persona no es lo suficientemente capaz de afrontar determinadas responsabilidades a que no estaba preparada para afrontar, puede que esa persona sea muy buena y se sienta muy contenta y motivada en el puesto que tenía anteriormente, pero en el nuevo puesto puede llegar a desmotivarse y con esto no lograr sus metas u objetivos. Un ascenso es un gran incentivo para un empleado, es como se puede ver un gran reconocimiento de que es bueno, o tal vez el mejor, pero un ascenso debe ser perfectamente estudiado para que el hombre adecuado ocupe el puesto adecuado, en el caso contrario podría ser un perjuicio para la compañía. Además de los ascensos, el reconocimiento tiene lugar en la forma de muchos premios y recompensas que se otorgan por un rendimiento superior, que también lograrán motivar a cualquier empleado por sus buenas acciones.

### **3.6 MOTIVACION: Un esfuerzo continuo e integrado**

Actualmente en muchas empresas y en base a la práctica, se cree que la motivación debe ser un programa continuo y no simplemente una reacción de crisis. Con una reacción de crisis me refiero a una

acción que puede tomar la empresa (en este caso sus directivos) ante una situación que se puede presentar en cualquier momento y como una emergencia en cuanto a problemas de diferente índole, ya sean laborales o sociales, o de comunicación, etc.

Este programa debe incluir el adiestramiento de nuestros gerentes para que comprendan cuáles son los verdaderos motivadores, cuales son los elementos de insatisfacción, y cómo utilizar estos conocimientos.

Esta serie de procedimientos involucran un buen sistema de comunicaciones, de doble vía, no solo con objeto de ser conscientes en todo momento de las necesidades de motivación de nuestro equipo, sino también a fin de desarrollar e implantar programas destinados a satisfacer esas necesidades.

Contar con una estructura organizacional, con líneas directas de comunicación, nos permite tomar decisiones acerca de las necesidades de los empleados de cada uno de los departamentos y reaccionar más rápidamente a las mismas. Nos da a su vez flexibilidad para controlar nuestras propias oportunidades de expansión y progreso.

Todos estos sistemas de comunicación nos ayudan a percibir y a comprender en qué medida nuestro personal como grupo, y como individuos, necesita y busca los elementos de satisfacción y los motivadores reales, que los mantiene trabajando, y qué es lo que

hace más productivos.

Armado de estos conocimientos, trato de instalar, desarrollar, o mejorar los programas que satisfacen esas necesidades.

Administrar la motivación.... es un reto incesante.

### **3.7 EVALUACION DEL DESEMPEÑO MEDICION Y RECONOCIMIENTO DE LA PRODUCTIVIDAD**

Es necesario, y muy importante para reconocer la productividad, proyectos como suministros de informes de cada actividad. Estos informes, relacionados con prioridades que deben cumplirse. El empleado marca las prioridades que realiza y señala otras actividades que efectúa en su trabajo específicamente. Todo esto con la finalidad de poder medir de alguna manera el logro o desarrollo de actividades primordiales y específicas. Por otro lado los empleados deben expresar por escrito sus planes para el logro de objetivos.

Estos planes elevan su sensación de responsabilidad por resultados. La evaluación del desempeño está basada principalmente en la muy conocida ADMINISTRACION POR OBJETIVOS la cuál habla de que el reconocimiento rápido de lo realizado con éxito en la administración, así como la prontitud en la corrección de un funcionamiento ineficaz, se facilitan mediante la práctica de la "Administración por objetivos", la cual es de gran importancia.

### 3.7.1 ADMINISTRACION POR OBJETIVOS

A la administración por objetivos también se le puede dar el nombre de Administración por resultados, Administración de resultados y Administración de metas. Sus proponentes afirman que mediante su uso, se motiva y anima al gerente, así como al equipo de trabajo a aprovechar al máximo sus habilidades, se crea un ambiente que conduce a la auto iniciación, y la motivación en los demás miembros de la administración alcanza también niveles elevados. Brevemente, la administración por objetivos estimula la acción decisiva, aumenta la productividad y mejora la eficacia administrativa. En este caso, se hace responsable a cada miembro del departamento de obtener resultados en su porción de las actividades de la empresa. De esta manera cada empleado planea, dirige y controla sus actividades específicas y una vez realizadas las evalúa en base a los resultados obtenidos. Los resultados constituyen el criterio que determina el éxito del miembro de la administración en el análisis final de la empresa. Con este proceso cada empleado conoce prácticamente el resultado de los logros de sus objetivos obteniendo con esto una mayor motivación ya que después de lograr sus objetivos se sentirá bien con él mismo y con la empresa; por otro lado la empresa reconocerá los resultados del empleado, cuestión que motivará al empleado a realizar sus demás actividades con gran motivación.

Una vez que el empleado se siente motivado, toma como base a los



principales puntos para la fijación de objetivos, en este caso podríamos tomar como ejemplo los puntos para la fijación de objetivos que utilizó el maestro George Terry y que son los siguientes:

\* Los objetivos de una empresa deben apoyar a las metas parciales de toda la empresa. Por lo tanto, las sensaciones de responsabilidad, de valor intrínseco del puesto, de progresar, de una labor retadora, y de ser reconocidos son los factores motivadores que la gerencia debe aprender a comprender y a estimular.

\* Los objetivos de una empresa deben ser enunciados explícita y claramente.

\* Los objetivos deben considerarse como capaces de ser cumplidos por la persona responsable de su satisfacción.

\* Los objetivos deben tener en cuenta los factores ajenos al control de la persona responsable de alcanzarlos.

\* Los objetivos alcanzados para cada miembro de la administración deben ser en número limitado.

\* Los objetivos deben clasificarse según su importancia relativa.

- \* Los objetivos deben estar sujetos a una revisión periódica.

Una vez que el empleado cubre con estos puntos básicos, su trabajo le resultará mas sencillo y como consecuencia mas agradable, otros dos factores que le motivarán a desarrollarlo con más eficiencia.

### **3.8 EL ELEMENTO CLAVE PARA LA MOTIVACION DE UNA ORGANIZACION**

Motivar a los miembros de una organización puede significar muchas cosas, puesto que la motivación es la suma total de todas las fuerzas que influyen sobre los esfuerzos del individuo. El miedo, la esperanza, el orgullo y la ambición son motivadores porque nos impulsan a hacer lo que hacemos. Específicamente, sin embargo, el término motivación de un grupo de empleados o subordinados se define como las fuerzas que la gerencia puede controlar y dirigir para influir a un individuo a querer ejercer un esfuerzo extraordinario.

El elemento clave en la motivación de un grupo de personas es simplemente querer hacer las cosas y una de las tareas de un líder o un gerente es desarrollar programas que motiven a la gente a querer realizar un esfuerzo extraordinario para mejorar su rendimiento.

### **3.9 PROGRAMAS DE MOTIVACION PARA EL EMPLEADO**

Actualmente hay muchos empleados en diferentes compañías que son

económicamente fuertes. Ya poseen automóviles caros y artículos de lujo. No es factible abordarlos con el ofrecimiento de una bonificación en efectivo, debido a que el efectivo no motivará a personas ya acaudaladas. Los incentivos expuestos anteriormente para estas personas no apelan a sus egos. La mejor forma para apelar a los egos de nuestros empleados es a través de programas de incentivos que los distingan, por ejemplo incentivos de ganar viajes es muy factible ya que de ésta manera el individuo siente que ganan este viaje por que es una persona distinguida en la organización, esto los hace ser mejores día con día para que siempre puedan distinguirse de los demás.

¿Por qué cualquiera de los empleados que gana lo suficiente para darse el lujo de pagar sus propios viajes desearía ganar esto mismo? Una razón, es que a estos viajes únicamente asistirían los empleados más astutos, inteligentes y con gran potencial en el logro de sus objetivos. Son triunfadores natos, a quienes les gusta ganar, simplemente son los mejores. Personas con gran habilidad en lo que hacen y que saben lo que son. Saben que es una buena forma para demostrarle al mundo lo hábiles que son, ganando por ejemplo, un envidiable viaje por ser mejores en lo que hacen. Es una forma de continuar "anotando puntos o tantos".

Es la misma sensación que impulsa a los demás empleados a querer ganar un viaje que ellos mismos podrían fácilmente costear.

Para ellos poder decir, que ganaron el viaje a Roma, o a Londres,

etc. es un gran placer, y un verdadero motivador. Así, este tipo de incentivos, motivan a los empleados a alcanzar sus objetivos y estimulan a los empleados menos productivos a que sean altamente productivos, y por otro lado se desarrolla una lealtad por parte del empleado para con la empresa, y después de todo, es lo que toda compañía busca en sus empleados.

Los programas de motivación son tan variados como los ejecutivos de gran talento e imaginación puedan hacerlos. Esencialmente, sin embargo, todos los programas de motivación impulsan, no obligan. Un enfoque gerencial que dicte a un empleado: "Si usted excede con sus objetivos este mes podrá conservar su empleo", va en contra de los principios de motivación. Este enfoque desmotiva debido a que plantea amenazas en lugar de ofrecer oportunidades.

Aunque las prácticas de motivación varían de una empresa a otra, los principios de motivación son siempre los mismos. En resumen, podrían recapitularse en la vieja frase "Nada tiene tanto éxito como el éxito mismo". Cuanto más éxito logre una persona, y lo sienta, y otros lo perciban así, más querrá aumentar su éxito.

Sería imposible, por supuesto, presentar todos los programas de motivación que se utilizan actualmente. Sin embargo, más adelante citaré algunos puntos que llevan a conocer la representación de programas de motivación que podrían resultar evidentemente efectivos.

### 3.10 MOTIVACION A UN EMPLEADO PARA QUE SEA UN MEJOR EMPLEADO

*¿Le gustan a usted los bisteces ligeramente cocidos, pero a veces los acepta bien cocidos?*

*Cuando el empleado de reservaciones del hotel le dice que no tiene habitaciones, aún cuando usted había confirmado la reservación, ¿comienza a buscar otro lugar en donde hospedarse?*

*Mucha gente que acepta las situaciones "menos que lo mejor", está dispuesta a aceptar la mediocridad. Pero actualmente y de acuerdo a como está la situación ninguna persona de un nivel gerencial o directivo puede darse ese lujo. Los gerentes y directores de éxito, a medida que progresan en sus empresas, corrigen y mejoran las situaciones que les desagradan.*

*Pero, ¿cuál es el estilo de gerencia óptimo para una compañía?*

*Si una persona acepta la mediocridad, entonces tiene en sus manos un serio problema.*

*Todos sabemos que resulta fácil satisfacer a un jefe que exige lo mínimo, que está dispuesto a aceptar un rendimiento mediocre.*

*Pero teniendo un jefe exigente, o uno que sea fácil de complacer, la motivación de su personal, el conseguir que éste*

quiera producir más, es cosa suya. Ello pone un gran peso sobre los empleados o subordinados, o sobre usted mismo. Pero administrar personas nunca ha sido fácil y en la práctica es una de las tareas más difíciles que hay.

Para motivar a personas competentes, para que pasen a ser verdaderos profesionales se necesitan ciertas guías. La primera se relaciona con las prácticas de reclutamiento y empleo.

### 3.11 GUIAS BASICAS PARA LA OBTENCION DE PERSONAL PROFESIONAL

Una buena guía para comenzar es un Perfil de Candidato. Dicho de otro modo, un perfil de candidato es una breve descripción de la persona que usted quiera incorporar a la organización. Cerciorándose de que se ajusta a las regulaciones del empleo. Se reparte el perfil entre los gerentes de la empresa, o supervisores etc., así como al departamento de personal, y/o todas aquellas personas que están directamente ligadas al reclutamiento. La clave básica para cualquier organización profesional es el calibre del personal que contrate en el nivel de entrada. Como regla general, cuando yo examino a un candidato siempre me pregunto: ¿Podría ascenderlo cuando menos al próximo nivel?

Otra ayuda es la guía de adiestramiento. Antes de que yo pasara a ocupar el puesto de Gerente Administrativo de Assured Power International S.A., la empresa comenzaba el adiestramiento de los empleados mostrándole nuestros procedimientos principales en

cuestiones administrativas. Al examinar cuidadosamente este procedimiento me sentí frustrado de que una empresa transnacional, que está adquiriendo importancia en el mercado mexicano, les mostrara y revelara primeramente al personal de nuevo ingreso "cómo se maneja el proceso administrativo de la empresa", sin enseñarles primero lo que es en sí la empresa, cuales son los productos que vende, quiénes son sus principales clientes, quiénes son sus proveedores etc.

Después de mucho pensar, nos percatamos de que sería mejor adiestrar al personal de nuevo ingreso en cadena "desde atrás" en cuanto a todo los procedimientos de la empresa, explicándoles a qué se dedica la empresa, cómo se desenvuelve, cuáles son nuestros clientes, etc. hasta cómo desarrollar un informe y otros detalles. En el caso del área de ventas, los vendedores de mayor experiencia, comienzan a adiestrar a los nuevos vendedores, permitiéndoles que observen lo que sucede en el mercado, para que lo conozcan y así puedan involucrarse.

Ya sea su empresa de cigarros, jabón, automóviles o chocolates, si usted comienza el adiestramiento a través del método "en cadena hacia atrás", considero que va a tener resultados diferentes y positivos. Yo he hallado que el personal de nuevo ingreso comprende mejor un negocio si se le adiestra en dirección opuesta al flujo de actividades empresariales, conociendo de ésta manera las actividades mas sencillas de la empresa, el cómo se dan y porqué, y así ir

incursionando en las actividades más sofisticadas o especializadas entendiéndolas y adquiriendo práctica y conocimientos acerca de éstas. Esta es una forma de conocer más ampliamente todo el proceso de la empresa.

### 3.12 UNA DISCUSION DE DOBLE VIA

Después de un período específico en la empresa, es recomendable que los gerentes y su personal sostengan una plática, libre, franca y abierta. Este tipo de discusiones son muy importantes por varias razones: Primero, para saber o conocer si se están satisfaciendo los deseos y necesidades de nuestros empleados, si no se sienten contentos, nunca serán excelentes empleados. Si no piensan, sienten y creen que son empleados de éxito, entonces nunca tendrán éxito, pero si lo hacen, se encuentran en el sendero correcto y con la actitud mental apropiada.

En esta discusión se enteran específicamente de lo que se espera de ellos. En otras palabras, hasta qué nivel de experiencia deben elevarse ellos mismos para que consideren que han alcanzado un nivel profesional.

Un gerente de cualquier área debe saber que la persona más importante cualquier profesión es el jefe. El gerente es quien debe estar satisfecho.

Es éste quien establece los niveles de rendimiento requeridos y



concede los aumentos de sueldo, las promociones de puestos etc. Si el personal respeta el hecho de que para satisfacer a su gerente debe lograr sus objetivos, entonces los dos se encuentran en el sendero adecuado hacia el desarrollo profesional. Este punto nos lleva al próximo paso el cual es muy importante.

### 3.13 ESTABLECIMIENTO DE ACUERDO MUTUO

El personal de una empresa, precisa saber qué niveles de rendimiento y productividad espera usted, en términos de objetivos, o cuotas, en gastos, etc. La lista es muy larga. Sin embargo, ellos deben también decirle lo que usted puede esperar de ellos. Naturalmente, tanto el gerente como su empleado deben aceptar las condiciones estipuladas.

Un modelo de programa de motivación puede ser aquel en el que se presenta una línea de comunicación abierta entre cada individuo de la organización y su gerente. Este se puede diseñar para establecer entre el gerente y el empleado un acuerdo mutuo en cuanto a los objetivos de la empresa y el empleado. Los cimientos del programa son las especificaciones del puesto que se enumeran para cada nivel del equipo de trabajo de la empresa. Las especificaciones del puesto son las cintas con las cuales se mide a todo el mundo.

Para ayudar a los empleados a llevar cuenta de su progreso, se le pueden enviar copias de los reportes que el gerente entrega a sus superiores para que en base a éste se mida con respecto a los demás

empleados, ya sean de mayor o menor nivel y así en base a esto pueda mejorar sus objetivos.

### 3.14 VALORES DE REMUNERACION PSICOLOGICA

Motivar a nuestros empleados es una de las principales tareas de los Administradores y Gerentes, yo considero que los mejores resultados para la motivación del equipo de trabajo de una compañía puede lograrse mediante diversas técnicas de acuerdo a la empresa que visitemos o estudiemos, pero una técnica muy valiosa de motivación, es la remuneración psicológica.

Este término, de remuneración psicológica, es equivocadamente breve. Realmente, representa un enfoque de muchas facetas para motivar a nuestro equipo de trabajo. Cualquier empresa puede contar con todas las remuneraciones económicas usuales, y algunas no tan usuales, para motivar a su personal. Pero, en el análisis final, las recompensas psicológicas son las ganadoras. Nadie vive sólo de pan; el dinero no es la respuesta a todas las cuestiones de motivación. Por la misma razón que no hay nadie que pueda enseñar algo a una persona que no quiera aprender, nadie puede motivar a una persona a menos que ésta sea receptiva a nuestro esfuerzo de desarrollar en ella el deseo de motivarse a sí misma.

Una vez que esto haya sido aceptado como un axioma, la próxima pregunta es: ¿Cómo podríamos motivar a un hombre a sobresalir, y a permanecer sobresaliendo? Para esta pregunta existen o podrían

existir muchas contestaciones en base a la experiencia de cada gerente.

En mi caso, pienso que la mejora en el rendimiento genera el ímpetu necesario para motivar a un empleado competente a ser mejor empleado.

#### 4. MOTIVACION DE LOS EMPLEADOS A TRAVES DE INCENTIVOS NO MONETARIOS

No hay ningún empleado en ninguna compañía que no rinda más con la motivación periódica de incentivos no monetarios. Cualquiera que sea la actuación de un empleado, y cualquiera que sea su potencial para el futuro, todos responderán al estímulo de un programa de incentivos para la motivación bien concebido y dirigido, que presente una recompensa no monetaria.

Un incentivo no monetario es un plan específico para resolver un problema específico en un plazo específico. Mientras los incentivos monetarios normalmente forman una parte permanente y regular de un plan de compensación, los incentivos no monetarios están más dirigidos a situaciones más específicas.

Los incentivos no monetarios son numerosos. Como incentivo no monetario, una empresa puede utilizar privilegios especiales. Un auto mejor de la compañía, tiempo libre y similares, son ejemplos de privilegios especiales aplicados como motivadores. Otro tipo de incentivos no monetarios son los premios en honor y reconocimiento, "El Club del Presidente" o una sociedad honorífica similar, o anillos, placas para la pared y trofeos para la oficina o para la casa se utilizan ampliamente como incentivos de motivación no monetarios. Sin embargo, los incentivos no monetarios más interesantes son los premios en viajes y en mercancías. Creo que son los incentivos motivacionales que psicológicamente pueden funcionar

mejor.

Los incentivos no monetarios a menudo son motivadores muy superiores a los premios en efectivo. Los premios en efectivo a los ojos de los empleados se ligan a sus ingresos normales, en lugar de ser algo verdaderamente especial. Aunque también hay que tener presente que es difícil eliminar un programa de recompensas en efectivo, o incluso ser creativo con las tasas del premio sin incentivos económicos, o en efecto, reducir la paga del empleado. ¿Como podemos mantener en alto los ánimos de un individuo cuando llega la hora de eliminar el programa de incentivos, y el empleado deja de percibir el dinero extra que hasta ahora recibía cada mes por ejemplo?

Por otra parte, un regalo de alta calidad o un viaje memorable es algo separado y, más importante, es algo especial que el empleado difícilmente olvidará.

Por otro lado y debido a que los ingresos en efectivo muchas veces se prestan a ser un asunto confidencial, los logros de un programa de recompensas en efectivo pierden su valor de "alardear", y si los mejores pudieran alardear acerca de sus logros, qué podrían decir? ¿que pueden arreglar los dientes de sus hijos? o que ¿inicialmente ganaron N\$10,000?. Compare esto con el mayor kilometraje de motivación que puede obtener una empresa ofreciendo a sus empleados la posibilidad de ganar el lujo y encanto asociado a

una vida mejor.

Una recompensa en efectivo raras veces llega intacta a la familia del empleado. Normalmente la consumen los gastos de la vida diaria.

#### **4.1 VENTAJAS MOTIVACIONALES DE LOS INCENTIVOS**

##### **NO MONETARIOS**

Luchar por ganar un viaje especial a un lejano sitio de veraneo envuelve a toda la familia y también la envuelve la oportunidad de ganar mercancías valiosas para el hogar. El apoyo de la familia puede ser vital para sacar del empleado un esfuerzo superior, prolongado y consistente.

En efecto, cuando la esposa está involucrada desde el comienzo, ésta toma un papel más activo en su progreso hacia el objetivo del premio. La esposa casi se convierte en un "asistente del empleado" en el hogar.

Aparte de faltarle atractivo, un premio en efectivo puede hacer muchas veces que las personas trabajen menos. Cuando se les ofrece la oportunidad de ganar más dinero, los trabajadores tienen la oportunidad perfecta de derrotar al sistema. Pueden llevar a casa la misma cantidad de dinero con menos esfuerzos. Con una recompensa de dinero, un empleado puede rendir a un nivel parcial, ganar una recompensa parcial, y tener la sensación de que ha triunfado. Con un

incentivo en viajes o mercancías, por otra parte, el empleado no se detendrá en sus esfuerzos hasta lograr el premio deseado. Después de todo, no puede ganar la mitad de una bicicleta o una cuarta parte de un viaje a Cancún.

Un programa de incentivos no monetarios la da a la empresa una ventaja económica. En un programa de incentivos motivacional, cada peso que se gasta provee más que el valor de un peso de motivación, puesto que la empresa compra y emite los premios a un costo menor del que el empleado podría adquirirlos u obtener por sí mismo. Esto compete tanto a los precios de los incentivos en viajes como mercancías. En algunos casos, los ahorros de la compañía pueden ser sustanciales.

En resumen, los programas de incentivos en viajes y mercancías sobresalen como algo especial.

Ofrecen flexibilidad al comenzarlos y al finalizarlos; debido a que son separados de los ingresos normales. Ofrecen valores de "alarde" que no pueden duplicar los programas basados en efectivo.

En los programas de incentivos de viajes y mercancías hay más conciencia e involucramiento de la familia. Y existen importantes ventajas económicas que no se dan cuando se utiliza un motivador en efectivo. Con esto yo no digo que el efectivo no juegue un papel motivacional. Lo que señalo es que los premios en efectivo tienen un valor dudoso como motivadores debido a que un premio o incentivo en

efectivo se puede olvidar fácilmente, tal vez cuando pase un mes, o dos meses, tal vez sea en cuanto gaste el dinero, en cambio un incentivo no monetario como un gran viaje, o un gran reconocimiento mensual o anual, etc., mantendrán viva esa chispa motivacional en el individuo.

#### 4.2 MOTIVACION A TRAVES DE COMPETENCIAS E INCENTIVOS

Yo creo firmemente que la clave para una motivación de éxito de un equipo de trabajo, es hallar un vehículo principal que sea efectivo y luego atenerse a él. La tradición es un motivador poderoso debido a que enaltece, lo cual, a la vez, crea éxito en el desarrollo de las actividades de los empleados. El viejo dicho: "una vez que uno ha probado la victoria, no se resignará con la derrota", está constantemente a su lado. Un programa para la motivación del equipo de cualquier departamento basado en la tradición y en el honor es casi seguro que tendrá éxito.

Los individuos que se dedican a diferentes profesiones, inclusive a la profesión de ventas, o salvo algunas excepciones, tienen tres objetivos básicos en sus actividades diarias:

- \* Quieren ganar dinero.
- \* Quieren ser reconocidos por sus esfuerzos.
- \* Quieren introducir alguna diversión en sus vidas. Yo creo que



la competencia que se puede dar en un concurso de una compañía, satisface estos objetivos.

Las competencias entre empleados, han existido desde que la gente ha tenido empleados u obreros en sus fábricas.

Creo que ningún manual o libro sobre motivación de personal, estaría completo si no hablara de la moral de cualquier persona. Ningún programa de motivación en un equipo de trabajo, dará todos sus frutos cuando los problemas de moral plagan a sus integrantes o miembros.

La moral de un empleado depende, básicamente, del cómo la gerencia le considera, es decir, la actitud que tiene hacia él. Yo opino que la actitud de la gerencia hacia sus empleados en general es tan importante como cualquier otro factor para su motivación.

Un empleado altamente motivado, tiene la moral alta, recíprocamente un empleado con la moral alta, está altamente motivado. Si la gerencia cree en sus empleados y los estimula, y si utiliza programas de motivación efectivos, el resultado debería ser una alta moral, y por lo tanto un alto grado de efectividad en el cumplimiento de sus labores.

Un programa motivacional efectivo tiene como resultado una moral alta del empleado, lo cual resulta en un mejor rendimiento de las actividades y mayores utilidades para la compañía. Esto a la vez

quiere decir que la gerencia está desempeñando su labor con éxito.

Por consiguiente, le doy un vuelta completa con la creación de la moral como responsabilidad inevitable de la gerencia. Para determinar la eficiencia con que se está llevando a cabo esta responsabilidad, es decir, si los programas motivacionales de la compañía son adecuados.

Se emplea mucho tiempo, esfuerzo y dinero en la motivación de los empleados. Puesto que sin empleados con motivación para mejorarse a sí mismos y sus habilidades, el sistema de operación tal como lo conocemos, pronto dejaría de existir. Y por lo tanto las utilidades para una empresa dejarían de existir.

El punto clave de todo programa de motivación de empleados consiste en determinar si produce resultados en términos de un incremento en la moral de los empleados y mayores actividades de mejor calidad. Después de todo cuanto la gerencia ha invertido en motivar a sus empleados, después del tiempo empleado, los esfuerzos hechos, el gasto incurrido ¿Cómo podemos estar seguros que los empleados han sido motivados?

Una respuesta rápida a esta pregunta es: "Un aumento en las utilidades de la empresa significa que los esfuerzos de motivación apoyados por los aspectos administrativos, organizacionales y estructurales de la empresa han tenido éxito".

El índice principal de una motivación de éxito de los empleados es, ciertamente, el incremento en las utilidades de la empresa. Pero toma tiempo medir ese criterio de una motivación de éxito del equipo de trabajo y además incorpora muchos otros factores contribuyentes que nada tienen que ver con la motivación de los empleados.

Además, un impulso motivacional que aumenta las actividades y logros de este año, pero que termina con actividades pobres, el próximo año no es efectivo.

#### **4.3 LA PUBLICIDAD Y LAS RELACIONES**

##### **PUBLICAS SON MOTIVACION**

Un factor que da a los empleados seguridad de la empresa en donde trabajan, y por consiguiente, motivación para pertenecer a su empresa, es el apoyo publicitario, así como las relaciones públicas de la empresa. Es necesario dar a conocer al mundo que la empresa cuenta con la mejor línea de productos disponible en cualquier parte.

Por ejemplo, en el caso de una empresa de productos de seguridad industrial, que decide hacer publicidad en diferentes mercados, repitiendo sus mensajes una y otra vez, y agrupando sus productos para ofrecerlos como paquete a la industria, les da seguridad a sus vendedores, esto les encanta y motiva a los vendedores, puesto que les facilita la labor de venta en cada una de sus visitas.

Por otro lado se planea ofrecer a todos los clientes y candidatos un catálogo de los productos completamente gratis para que esta manera circule y se den a conocer nuestros productos así como recopilar todos los recortes de periódico del mes, para que el personal de la empresa lo vea, y así se sientan orgullosos y estimulados del reconocimiento que se le da a la empresa que ellos representan y llevan adelante día con día. Con todo esto el personal de la empresa se sentirá motivado, respaldado y orgulloso de la misma, aún cuando no pueda desarrollar sus actividades.

#### 5. PROBLEMAS DE MORAL.

Es necesario que el gerente de cada departamento tome en cuenta que la moral de un individuo es muy importante en su vida diaria, sabiendo mantener ésta en un nivel alto, cualquier persona actuará y se comportará de mejor forma desarrollando de ésta manera sus objetivos de una manera más óptima. Es necesario conocer una definición de moral para darnos una idea de lo que es y a continuación podremos ver lo que implica.

Definición de Moral: "Es el estado de ánimo individual o colectivo, son las reglas o normas por las que se rige la conducta del individuo, actuando así ante la sociedad y consigo mismo, abarcando todas sus manifestaciones de conducta".(1)

(1) ENCICLOPEDIASALVAT, TOMOS, PAG. 2285

## **5.1 PROBLEMAS DE MORAL, LOS SABOTEADORES DE UNA EMPRESA.**

La motivación del personal de una empresa requiere, entre otras muchas cosas, tratar sensitivamente y categóricamente los problemas de moral. Ningún programa de motivación de una empresa dará todos sus frutos cuando los problemas de moral plagan a los empleados.

Cuando sucede esto los empleados hacen un esfuerzo diligente por apartar el problema de su mente.

El esfuerzo de intentar liberarse del problema es agotador. El problema sigue resurgiendo, cubriendo al empleado de un adverso velo de ira, irritabilidad y cansancio. Envenena su capacidad de concentración para hacer sus labores según su mejor habilidad.

## **5.2 TODOS LOS PROBLEMAS DE MORAL SON SERIOS**

Ningún gerente o director que se merezca su cargo ignorará un problema de moral, o lo tratará ligeramente. Sabe que todos los problemas de moral son serios, debido a que influyen en el comportamiento y forma de actuar y desarrollarse de las personas, afectando adversamente el rendimiento de cualquier empleado, lo que a su vez, afecta las utilidades de la compañía. Los problemas de moral pueden costarle a la empresa en más de una forma:

La empresa tiene una inversión considerable en cada empleado, la

empresa no pierde tan solo algunas utilidades, sino que también recibe un entorno negativo sobre la inversión que tiene en ese empleado.

Así mismo, si una empresa emplea tiempo y dinero en un programa de motivación de empleados, puede perder ese desembolso por razón de un problema de moral. Sin embargo, como veremos en el siguiente capítulo, un programa de motivación puede curar un problema de moral o evitar que surjan algunos.

Un gerente debe mantenerse especialmente alerta para detectar esos problemas, parcialmente debido a que son difíciles de identificar.

Es posible que las actividades reducidas o escasas de un empleado en una compañía puede que no tengan relación con la moral. Pero, lo que en superficie podría parecer una queja válida del empleado o una situación externa, en realidad podría ser un problema de moral oculto, algunos directivos no quieren intervenir en los problemas personales, no relacionados con el trabajo, en la creencia de que "es un problema privado en el cual no debo meterme". En realidad, y sin embargo, sí es un asunto de un jefe o cualquier directivo. Cualquier cosa que afecte los negocios de una empresa "es asunto del jefe".

### **5.3 NO HAY PROBLEMAS DE MORAL COMUNES, NO DEBEN DESCARTARSE.**

Los problemas de moral pueden ser difíciles de eliminar debido a que, no hay problemas "comunes". Cada uno es especial para el individuo en cuestión. Y no hay soluciones generales para ninguno de

ellos.

En la empresa que analicé para el desarrollo de este trabajo cuentan con personal como una psicóloga industrial. Esta diseñó categorías y encajaba cada problema de moral en el lugar correspondiente.

Una vez identificado así, tenía una receta de texto para suministrar en dosis masivas. Este remedio fracasó debido a que todos y cada uno de los problemas que presenta un individuo son diferentes, y no se puede aplicar una receta tan sencillamente, como si fuera un dolor de cabeza o un simple resfriado.

Uno de los directores hablaba a los subordinados en grupo en lugar de hablar con ellos individualmente. También fracasó, la moral de los empleados bajó en cierta ocasión que se había presentado una crisis que involucraba a toda la empresa.

No existe ninguna fórmula mágica para resolver los problemas de moral.

Manejar la moral es igual a superar una objeción en una presentación, si no se supera, obstaculiza el progreso. El problema debe dividirse en componentes manejables. Esto únicamente puede hacerse mediante la observación y la formulación de preguntas sutiles.

Cuando usted compra un carro y presenta una objeción, raras veces

dice exactamente lo que tiene en su mente. Lo mismo sucede cuando un empleado comienza a quejarse. Si usted trata el síntoma inicial en lugar de la dolencia verdadera, el resultado será un fracaso.

A veces debemos excavar profundamente para descubrir los problemas de una persona. No todos los problemas de moral pueden resolverse rápidamente, o incluso admiten una solución, no hay que dejar de saber que los problemas de moral no desaparecen sin que se lleve alguna acción a cabo. Deben descubrirse y eliminarse.

**Nunca hay que descartar un problema de moral.**

El mensaje de este tema es: Los problemas de moral no pueden ignorarse. Deben encararse y si es posible, resolverse. Un jefe puede, normalmente, mejorar la moral siempre que sea comprensible y utilice el sentido común. Los subordinados, normalmente aceptan esta ayuda. A menudo están muy pegados a sus problemas para verlos claramente y para confrontarlos sin pasión. Esa es otra de las razones por las cuales los problemas personales no pueden clasificarse como problemas privados.

Los jefes deben tomar todas las acciones necesarias para evitar que los problemas de moral saboteen los programas de motivación de una empresa.



## 6. DETERMINACION DEL PERFIL DE UN EMPLEADO MOTIVADO (PROPUESTA)

### 6.1 PERFIL DE UN EMPLEADO MOTIVADO

Hemos hablado ya de que se emplea mucho tiempo, esfuerzos y dinero en la motivación de los empleados de todos los departamentos de una compañía.

Un programa de motivación que no tiene un impacto duradero y una influencia continua por consiguiente no tiene éxito. Los mayores niveles de rendimiento sólo pueden lograrse cuando los subordinados hacen que el programa de motivación de la gerencia pase a ser parte de ellos mismos, cuando equiparen el éxito de la empresa con su propio éxito, pero ¿cómo saber cuándo ha sucedido eso?

Los empleados pueden ser tan distintos unos de otros como el agua del vino. Pero los empleados motivados son marcadamente similares en muchos aspectos. En base a esta observación y estudio he elaborado un cuadro de dieciseis factores que definen a una persona verdaderamente motivada para trabajar. Estos factores se fueron reuniendo en base a las cualidades, habilidades y diversas problemáticas que existen en cada uno de los individuos y que es muy necesario que se preste atención para así estimularlos o en su caso atacarlos. Los dieciseis factores que he incluido son por admisión propia, genéricos y contienen repeticiones. Sin embargo, proveen un perfil tal vez valioso

frente al cual una gerencia podría medir la evaluación de sus subordinados.

Quiero aquí apartarme del tema central por un momento y decir que la gerencia debe contar con un medio para medir el rendimiento de sus subordinados.

Este es un proceso enteramente distinto de la evaluación del rendimiento.

Así mismo, ningún programa de la empresa resultará efectivo si la administración general de la compañía es deficiente. Gerentes ineptos harán fracasar incluso los mejores esfuerzos de motivación, y por supuesto, eventualmente destruirán a la empresa.

Si un empleado comparte una mayoría de los factores que se mencionan a continuación en la "guía de perfil del empleado motivado", entonces la empresa puede estar segura de que es un empleado motivado, e igualmente importante, la gerencia puede entonces determinar si está llevando a cabo correctamente esa parte de su trabajo.

Si un empleado no obtiene buena calificación en la guía de perfil, la gerencia debe tal vez y primeramente examinarse a sí misma para encontrar la culpa.

Cuando el empleado obtiene una calificación baja en la guía, puede o no existir algo erróneo con el programa de motivación de una

compañía. Por ejemplo, tal vez no se debería de haber empleado a la persona en primer lugar.

Sin embargo, sigue la cuestión sobre ¿qué error cometió la empresa al emplear a esta persona?, ¿Dónde, cómo y quién cometió el error?

Cuando la contratación se hace astutamente, y luego se halla que al empleado le falta motivación, entonces hay posibilidades de que algo anda mal con la compañía o la forma en que se está administrando ésta, o en su caso con su programa de motivación del equipo de trabajo.

Una empresa tiene un poder de motivar a su personal igual a su poder de desmoralizar y desmotivar incluso a los mejores empleados.

La revisión de la guía ayudará a la gerencia a concentrarse en áreas que necesiten mejoras en su propio rendimiento.

Los siguientes factores que definen si un empleado es o no un persona motivada están basados en mi propia encuesta de la compañía, así como de otras personas entrevistadas que se dedican a diversas actividades en otras empresas. Es posible que haya otras formas de medir el grado de motivación de un individuo.

Algunas de ellas pueden ser más simples, más exactas, o más sofisticadas.

**ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

Yo propongo que mediante la aplicación de ésta serie de factores que definen el grado de motivación de los empleados, se pueda conocer en cualquier empresa la calidad de empleados con que se cuenta, para así desarrollar planes y estrategias en cuanto al logro de objetivos.

Se puede aplicar mensualmente, o trimestralmente, o anualmente y así establecer diferencias comparativas entre el último ejercicio y los anteriores para establecer las diferencias que puedan existir en el cumplimiento de los objetivos, así como en el desarrollo del personal en todos sus niveles.

Mediante la obtención de éstos resultados se pueden aplicar controles correctivos, o establecer otras alternativas en la planeación de los objetivos.

Mi lista de perfil de motivación empleada en la empresa de nombre ASSURED POWER INTERNACIONAL S.A. DE C.V. ha sido recopilada para nuestro propio uso en la Gerencia Administrativa de la empresa. He hallado que es efectiva para mí y la comparto con quien se interese con la esperanza de que le resultará de valor tanto a usted como lo ha sido para mí.

## **6.2 APLICACION DE LA PROPUESTA (CASO PRACTICO).**

Nota: Las siguientes cualidades, respuestas, o características miden el nivel de motivación del empleado. La evaluación debe efectuarla el superior inmediato de cada empleado. Una puntuación de

100 a 150 indicará que el empleado está fuertemente motivado. Una puntuación de menos de 100 no debe considerarse aceptable.

NOMBRE DEL EMPLEADO \_\_\_\_\_

FECHA \_\_\_\_\_

NIVEL DE MOTIVACION

BAJO

MEDIO

ALTO

PUNTOS

3 PUNTOS

6 PUNTOS

10 PUNTOS

-----  
FACTOR 1. ESTIMULO. ¿Considera la persona su trabajo como un estímulo? ¿Acepta con ganas y actúa sobre este estímulo?

FACTOR 2. LOGROS. ¿Refleja orgullo en sus logros?

FACTOR 3. RECONOCIMIENTO. ¿Quiere que todos aquellos que son importantes para él lo vean como el mejor: su jefe, sus compañeros, otras compañías, sus familiares y amigos?

FACTOR 4. DINERO. ¿Lucha por lograr cada vez mayores ingresos que reflejan una continua mejora en sus labores?

FACTOR 5. MANIPULACION. ¿Disfruta manipulando a la gente y lo hace de una forma agradable, sin presión o malos pensamientos con el fin de lograr ganancias mejor obtenidas?

FACTOR 6. FACULTAD. ¿Le disgusta hacer la misma actividad de la misma manera de siempre y quiere mejorar su rendimiento o encontrar una manera mejor?

FACTOR 7. ESTABLECEDOR DE MARCAS. ¿Quiere obtener el mejor lugar o reconocimiento como empleado todo el tiempo, y hace esfuerzos sustanciales para lograrlo? ¿Es decentemente competitivo y constante?

FACTOR 8. ASISTENCIA. ¿Muestra preocupación genuina y desea ayudar a sus compañeros y/o colegas?

**FACTOR 9. INDEPENDENCIA.** ¿Le gusta trabajar con un mínimo de supervisión, y le gusta resolver sus propios problemas con un mínimo de asistencia? ¿Acepta la responsabilidad o intenta pasarla o otros en la cadena de mando?

NIVEL	DE	MOTIVACION	INDICE	DE	FACTORES.
BAJO		MEDIO	ALTO		
3 PUNTOS		6 PUNTOS	10 PUNTOS		

**FACTOR 10. ENTUSIASMO.** ¿Cree en lo que hace la empresa, en el producto o servicio que elabora la empresa para la cual usted trabaja y transmite este entusiasmo de fe y confianza a otros?

**FACTOR 11. COMPROMISO.** ¿Se siente usted comprometido con la empresa, ¿que tanto se siente comprometido con la empresa?

**FACTOR 12. CONFIANZA.** ¿Luce que tiene confianza en sí mismo y en su compañía en los momentos en que esto cuenta?  
(Un empleado puede sentirse inseguro ante una situación de crisis de la empresa pero no lo mostrará)

**FACTOR 13. PERSONALIDAD.** ¿Le gusta estar entre personas en el trabajo y fuera de él? ¿Infunde alegría, es feliz? ¿Es el tipo de persona con quien le agradaría pasar un fin de semana solo, paseando o pescando?

**FACTOR 14. APARIENCIA.** ¿Se siente satisfecho de sí mismo? ¿Transmite esa satisfacción? No viste de una forma demasiado sofisticada o se arregla demasiado; viste de un modo confortable y con gusto para cada ocasión?

**FACTOR 15. INTEGRIDAD.** ¿Es honesto, expresivo, y no envidioso? ¿Inspira confianza? ¿Se puede confiar en él? En otras palabras, ¿es una persona en quien uno puede confiar?

**FACTOR 16. AUTOCONTROL.** ¿Posee el autocontrol necesario para dominarse a sí mismo? Hay puestos en las empresas que requieren mas autocontrol. Una persona eficaz debe eficientemente organizar y controlar su tiempo, así como sus emociones, actitudes y acciones.

**PUNTUACION**  
**TOTAL:**

---

Si un empleado puede dominarse a sí mismo mediante el autocontrol, y obtiene una puntuación de 100 o más en éste perfil de evaluación, ciertamente es un empleado motivado y es o será un excelente empleado, tal vez el de mayor reconocimiento, si su empresa continúa motivándolo adecuadamente.

Aunque es razonable que esta guía invoque las opiniones subjetivas de la persona que la aplica, he hallado que es necesario y de valor adicional medir el rendimiento mediante indicadores tales como actividades totales, número de procesos y procedimientos, calidad de desarrollo en los procedimientos y otros indicadores similares.

En la Administración, no todo puede reducirse a indicadores científicos. El juicio también es vital, un factor que no puede medirse. Por lo tanto espero que esta guía de perfil sea de utilidad y efectividad.

Es un hecho casi, que si este cuestionario es aplicado a nuestro personal, tendremos un gran conocimiento de todos y cada uno, logrando así conocerlo y de esta manera poder saber tratar a cada uno de acuerdo a sus aptitudes, cualidades y necesidades.

Por otro lado es una gran clave para poder llevar a cabo un programa de motivación que nuestros empleados puedan asimilar y llevar a cabo, es decir en base al conocimiento de cada uno de estos empleados, podremos acatar un plan que sea de interés para los subordinados, y como dije anteriormente, teniendo como herramienta el

cuestionario de aplicación, ya que en éste se reflejan las cualidades, respuestas y características personales de cada uno de los empleados, que miden el nivel de motivación, para así involucrarlos en las actividades de la empresa logrando con esto una eficiencia máxima.

### **6.3 SALARIO BUENO Y REMUNERACIONES**

#### **COMO FACTORES DE MOTIVACION**

Todos sabemos que una de las principales razones de pertenecer a una organización es la necesidad económica o monetaria. El fruto de nuestro desempeño en una empresa es remunerada con un salario o un sueldo, y aunque la mayoría de las personas nunca están o estarán de acuerdo con su sueldo, muchas veces deben pensar que gracias al mismo tienen lo poco o mucho que están disfrutando.

Un gerente o un jefe debe de saber que los empleados, con un sueldo justo, o inclusive con algún ingreso o prestación extra por parte de la empresa, perciben o logran una cierta motivación de realizar sus actividades con mayor esmero; el empleado siente que el empeño que está poniendo vale la pena, que no todo lo que realiza es excesivo en relación al sueldo o salario que percibe.

En México existen compañías codiciadas por los empleados o trabajadores, debido a que se renombran por los buenos sueldos y salarios que perciben sus empleados, así como las fuertes prestaciones que otorgan como automovil, seguro de gastos médicos mayores, bonos de productividad, etc. a partir de niveles ejecutivos o gerenciales, así



como viajes al extranjero, ya sea de capacitación en sus diferentes áreas, o de placer para conocer las otras oficinas y plantas en los Estados Unidos de Norte América y todo el mundo, ya que es muy sabido que cuanto más sabe un empleado acerca de su puesto o de sus actividades, o del porqué de su trabajo, su realización profesional será mayor.

Este tipo de empresas logran tener a sus empleados motivados para que día con día elaboren y desarrollen nuevos objetivos que conllevan a la empresa al éxito y a su crecimiento constante en base a planes y estrategias de otorgar a sus empleados buenos salarios, remuneraciones, reconocimientos, premios, actividades extraoficiales, eventos sociales, cursos de capacitación y desarrollo, comedor, e inclusive asistencia médica a los empleados (incluyendo otras prestaciones como seguros de gastos médicos y vida); Pero algo que es muy importante, es un punto que tocan los oradores en sus convenciones, ya sean para gerentes o para cualquier empleado que es la alimentación como un factor más del buen desarrollo en las actividades de los empleados. Una empresa bien establecida cuida la alimentación de sus empleados, ¿porqué? porque una persona bien alimentada piensa mejor, se desarrolla mejor, realiza sus actividades con más energía y más vigor.

Me comentó un ejecutivo de esta empresa, que un individuo por la mañana debe tener un buen desayuno, ya que es el alimento más importante, para que así la persona pueda desarrollar sus actividades. Inclusive en los cursos de capacitación de personal de esta empresa no

dejan de tocar este tema para que así sus empleados lo lleven a la práctica. En cuanto este aspecto, es de pensar, ¿los empleados de esta empresa tendrán alguna objeción o falta de motivación en el cumplimiento de sus actividades diarias? Es prácticamente seguro que encontraremos algunas personas que estén en desacuerdo con la organización, o en su caso que no se sientan lo suficientemente motivados, pero también es seguro que el personal de la empresa, y hablando de la mayoría del éste, estará totalmente motivado, y comprometido con los objetivos de la empresa.

Este tipo de logro se debe a personas líderes, que saben transmitir sentimientos positivos a los demás, pero lo más importante, hacer que el éxito de la empresa se base en el éxito individual de cada uno de sus integrantes.

Para la motivación de un departamento de la organización hay mucho más que trivialidades y charlas de inspiración. Estas cosas tienen su lugar y a menudo pueden estimular al personal a trabajar más, por un tiempo determinado. Pero yo afirmo que la actitud de un jefe o de un gerente hacia su personal es uno de los factores de mayor importancia para el logro de la motivación que la empresa requiere infundir en su personal.

Cuando digo actitud del gerente, o de la gerencia me refiero a un estructura mental, una perspectiva, en la cual la gerencia contempla a sus empleados en una forma distinta de la relación tradicional de empleado/patrón. En mi posición actual, muchas veces aconsejo a los

gerentes de otros departamentos, tratar al personal como si fueran nuestros mejores clientes.

Algunas compañías actúan con sus empleados en formas que nunca emplearían para tratar con sus mejores clientes. Frecuentemente suministran a sus vendedores por ejemplo, escasa información acerca de datos técnicos del producto que deben vender.

Los grandes errores en la administración del personal son fáciles de percibir. Lo que puede ser más difícil de observar son los errores sutiles u omisiones de conducta que pueden ser perjudiciales para las utilidades y para la motivación del personal de la empresa.

Es muy recomendable que en toda empresa se lleve a cabo una planeación de todos y cada uno de los objetivos del personal para así poder establecer controles y lograr un mínimo de resultados necesarios ya establecidos. Con esto hago mención de que hoy en día la situación nos conlleva a manejar las empresas fría y cautelosamente debido a que los errores cuestan muy caros y muchas veces son irreversibles. Para lograr la buena administración de una empresa, es claramente cierto y necesario manejar de una forma adecuada al personal, controlándolo, manipulándolo, y sabiéndolo hacer lograr los objetivos, sin que los empleados sientan presión o en su caso no se sientan suficientemente motivados.

La motivación de un equipo de trabajo puede significar muchas cosas, ya que ésta es la suma total de todas las fuerzas que influyen

sobre los esfuerzos de un individuo. El miedo, la esperanza, el orgullo y la ambición son motivadores que llevarán a cualquier empleado a realizar todos sus actos, y quiero terminar éste trabajo mencionando, como lo hice anteriormente, el elemento clave en la motivación de un equipo de trabajo es simplemente querer, y una de las tareas del administrador es desarrollar programas que motiven a la gente a querer realizar un esfuerzo extraordinario para mejorar su rendimiento.

Nuevamente quiero recordar algo para los administradores.

Administrar la motivación... es un reto incesante.

#### **6.4- DESARROLLO DE UN AREA POR OBJETIVOS**

Otro factor motivacional muy importante y que en verdad funciona al termino de cierto lapso de tiempo, es la realización de actividades y tareas, mediante el cumplimiento de objetivos, es decir, desde un principio establecer una serie de objetivos a cumplir, y al final llevar a cabo una revisión y evaluación del cumplimiento de estos:

Una buena idea para desarrollar este ejercicio, es la elaboración de una tabla en donde se anote el nombre del empleado, sus objetivos a desarrollar, es básico establecer prioridades, el tiempo estimado, así como los resultados obtenidos de ese objetivo planteado, ésta tabla debe de estar a la vista en cada uno de los departamentos, y debe ser aplicada a cada uno de los integrantes de la organización.

Al final los mejores empleados se sentirán orgullosos de sus logros como lo mencionábamos anteriormente, los que queden por de abajo, sentirán ese deseo y motivación de mejorar para la siguiente revisión de objetivos.

Por otro lado, muchas veces no permite a los empleados la pérdida de tiempo, o en su caso sobresale la falta de actividades de los mismos.

A continuación se presenta una tabla del desarrollo de un área por objetivos, la cual es manejada en ASSURED POWER para los mismos fines planteados anteriormente.

Objetivo No.	tiempo estimado	tiempo real
Resultados		
1		
2		
3		
Total de Resultados objetivos	tiempo real	Resultados

#### 6.5 EVALUACION DEL RENDIMIENTO

Esta sección podría ser en un principio, un tanto difícil para cualquier empleado, ya que se le pide al mismo que especifique sus fortalezas así como sus debilidades. El caso es no dejar de reconocer que todas las personas tienen fortalezas y debilidades. El propósito de esta sección es aislarlas, con la finalidad de que el empleado sea consciente de ellas, y así poder utilizar mejor las "fortalezas" de una organización y así poder trabajar con cada individuo en las áreas que necesiten mejorar.

Este tipo de ejercicio puede o debería ser aplicable a todos y cada uno de los individuos de una organización, inclusive periódicamente con el objeto de mejorar la situación personal y organizacional, no dejando de aplicar desde los niveles más bajos hasta los más altos del organigrama de la empresa. Esto con el fin de conocer la diferente problemática de cada miembro de la organización, y en su defecto tratar de mejorar las diferentes situaciones negativas que se presenten ya que si cada uno de los integrantes de una organización se sienten bien consigo mismos, y sienten un respaldo y preocupación de la empresa para con ellos, por instinto prácticamente se sentirán motivados y lograrán seguramente un desarrollo de sus actividades y objetivos al máximo.

Por otro lado es muy importante saber y conocer que los empleados se sientan en completa libertad de expresar y relacionar todos los objetivos personales con la empresa, es necesario que un jefe o un gerente intente conseguir esta información, para conocer o poder

establecer un plan de trabajo o un programa de objetivos. Tal vez la lista de objetivos de los empleados sea tan larga que la única limitación es lo que usted personalmente quiere lograr en los próximos tres o seis meses, etc.

Pero es necesario que se les especifique que todos los objetivos deben admitir una verificación y una medición para así saber si son alcanzables.

Este ejercicio es una clave de éxito y desarrollo para las diversas áreas de una organización ya sea el área de ventas, o compras, o para la planeación de los próximos seis meses en cuanto a los gastos, ya sean de transportes, o de capacitación, o de crecimiento de la empresa, o nuevos proyectos, etc.

#### **6.5 RECOMENDACIONES Y COMENTARIOS.**

Por último, es muy recomendable que los empleados hagan una descripción detallada, ya sea verbal o escrita de los problemas con los que se están encontrando en el desarrollo de sus actividades, esto con la finalidad de conocer los obstáculos que pueden estar deteniendo o dificultando el logro de los objetivos. Con este ejercicio podremos implantar soluciones a los diferentes problemas que se puedan presentar. Dada la circunstancia, son aplicables claramente los casos prácticos que he desarrollado, con la finalidad de ir superando cronológicamente el nivel del personal dentro de nuestra empresa, así

como el logro de sus objetivos establecidos. Este gran paso se puede lograr mediante una sabia combinación de una gran responsabilidad por parte de la gerencia de cualquier departamento, así como un mejor conocimiento del perfil de su personal, y obviamente apoyada por programas motivacionales así como de incentivos de todo tipo y atacando cualquier problema que se pueda presentar con el personal, ya sea en cuanto a su moral, o falta de motivación, o cualquier otro factor que pudiera presentarse.



**BIBLIOGRAFIA :**

- \* **ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS**  
Autor: Fernando Arias Galicia  
17ª impresión  
Editorial: Trillas  
1987  
536 páginas.
  
- \* **PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION**  
Autor: George R. Terry  
Nueva Edición  
Editorial: CECSA  
1978  
879 páginas.
  
- \* **ENCICLOPEDIA SALVAT**  
EDITORIAL: SALVAT  
NUEVA EDICION  
9º tomo  
1978  
2496 páginas.
  
- \* **EL PUEQUEÑO LAROUSSE EN COLOR**  
Autor: Ramón García Pelayo y Gross  
Editorial: Larousse  
1983  
1564 páginas.
  
- \* **DICCIONARIO INGLES ESPAÑOL**  
Autor: Edwin B. Williams  
Editorial: Bantam  
1985  
724 páginas.
  
- \* **LEY FEDERAL DEL TRABAJO.**  
Novena edición  
Editorial: Delma  
1992  
580 páginas.
  
- \* **CONSTITUCION POLITICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS**  
Vigésima edición  
Editorial: Delma  
1994  
174 páginas.

- \* **COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.**  
Autor: Robbins, Stephen P.  
Editorial: Prentice Hall  
3ª edición  
1987  
566 páginas.
  
- \* **CONDUCTA ORGANIZACIONAL Y PSICOLOGIA DEL PERSONAL.**  
Autor: Wexley, K. N.  
Editorial: SECSA  
1990  
592 páginas.
  
- \* **COMPORTAMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES.**  
Autor: Hodgetts, R. M.  
Editorial: Mc. Graw Hill  
1989  
451 páginas.
  
- \* **COMPORTAMIENTO HUMANO EN EL TRABAJO.**  
Autor: Davis, Kith  
Editorial: Mc. Graw Hill  
Octava edición  
1989  
734 páginas.